

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

NÁGILA GIOVANNA SILVA VILELA

**CONFLITO TRABALHO-FAMÍLIA E CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO  
COM MULHERES TRABALHADORAS NO CONTEXTO BRASILEIRO**

CURITIBA

2017

NÁGILA GIOVANNA SILVA VILELA

CONFLITO TRABALHO-FAMÍLIA E CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO  
COM MULHERES TRABALHADORAS NO CONTEXTO BRASILEIRO

Dissertação apresentada como requisito parcial à  
obtenção do grau de Mestre em Administração, no curso  
de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração,  
Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade  
Federal do Paraná.

Orientadora: Profa. Dra. Mariane Lemos Lourenço

CURITIBA

2017



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
SETOR CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO ADMINISTRAÇÃO

## TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em ADMINISTRAÇÃO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da dissertação de Mestrado de **NÁGILA GIOVANNA SILVA VILELA** intitulada: **CONFLITO TRABALHO-FAMÍLIA E CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO COM MULHERES TRABALHADORAS NO CONTEXTO BRÁSILEIRO**, após terem inquirido a aluna e realizado a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua APROVAÇÃO no rito de defesa.

A outorga do título de mestre está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

CURITIBA, 15 de Dezembro de 2017.

MARIANE LEMOS LOURENÇO

Presidente da Banca Examinadora (UFPR)

QUEILA REGINA SOUZA MATIZ

Avaliador Interno (UFPR)

DENISE MARIA WORANOVICZ CARVALHO

Avaliador Externo (PPCGI)

Dedico essa dissertação:

à minha família, Mamãe, Papai e Nathane;

às mulheres trabalhadoras, que mesmo com as inúmeras atividades  
do trabalho e da família concederam um pouco do seu tempo para  
contribuir com a ciência brasileira.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a **Deus**. É Ele quem orienta os meus passos. Com Ele eu me encontrei todos os domingos durante esse tempo vivendo em Curitiba, no Santuário Nossa Senhora do Perpétuo Socorro. A cada semana Ele me deu forças para continuar. Obrigada Senhor!

Gratidão infinita aos meus pais Agnaldo e Eliana. Com palavras de carinho confortaram meu coração todas as vezes que a angústia do mestrado e a saudade de casa tomaram conta de mim.

À minha irmã, Nathane, que sempre se fez presente fornecendo seu apoio e proteção.

À minha orientadora, Professora Dra. Mariane Lemos Lourenço, por toda a compreensão e disponibilidade a mim concedida durante essa trajetória. Os ensinamentos, as conversas e os conselhos estarão sempre em minha memória.

Aos colegas de mestrado: Carolina Casella Galli, Jéssica Cristina Ceni, Marina Rozin, Ronaldo de Oliveira Santos Jhunior e Thaciane Aranda Sutecas. A fraternidade de vocês contribuiu para que esse percurso fosse mais leve. Obrigada por todos os momentos que dividimos.

Às demais amigadas construídas no PPGADM: Marcos Vinicius Correa, Indira Gandhi Bezerra de Sousa, Filipe Carvalho Vieira, Guilherme Primo Matias, Denise Gabriela Rodrigues, Flavia Obara Kai, dentre tantos outros.

Aos professores que colaboraram para o meu processo de aprendizagem: Dr. Gustavo Abib, Dra. Jane Mendes Ferreira, Dr. José Roberto Frega, Dra. Natália Rese e Dra. Yara Lúcia Mazziotti Bulgacov.

Às professoras Dra. Denise Maria Woranovicz Carvalho e Dra. Queila Regina Souza Matitz por terem aceitado participar da banca de defesa desse trabalho.

Ao pessoal da secretaria do PPGADM, que nunca mediu esforços para tirar dúvidas e resolver prontamente as minhas solicitações.

Às três organizações estudadas e em especial às 15 mulheres que aceitaram participar da pesquisa. Mariana, Doraci e Graciele, vocês foram essenciais. Grata.

A todos os amigos e todos aqueles que passaram em minha vida nesses últimos tempos. *Aqueles que passam por nós não vão sós, não nos deixam sós. Deixam um pouco de si, levam um pouco de nós* (Antoine de Saint-Exupéry).

O meu crescimento pessoal e profissional se deve a vocês. OBRIGADA!

“Ao final do caminho me dirão: - *E tu, viveste? Amaste?* E eu,  
sem dizer nada, abrirei o coração cheio de nomes”.

Pedro Casaldáliga

## RESUMO

Trabalho e família são duas instâncias básicas na vida de grande parte de homens e mulheres adultos. A dificuldade em conciliar as demandas dessas duas esferas pode provocar o conflito trabalho-família, que ocorre devido ao tempo dispendido, a tensão gerada e o comportamento praticado no trabalho e na família. Para as mulheres, o conflito trabalho-família tem se mostrado superior do que quando comparado aos conflitos vivenciados pelos homens, fato que se relaciona com a responsabilidade de realizar as tarefas de cuidar da casa e das crianças. Uma das formas de minimizar esses conflitos é o suporte/apoio da organização. Estudos sobre cultura organizacional revelam que quando as organizações reconhecem as demandas dos profissionais e incentivam seus diferentes papéis pessoais e profissionais, essas tendem a ser consideradas como mais positivas para seus funcionários. A oferta de benefícios que visam a reduzir o conflito trabalho-família, assim como o apoio gerencial, social e dos colegas de trabalho configuram a cultura trabalho-família, que é parte da cultura organizacional. Diante disso, o objetivo geral desse trabalho é analisar como o conflito trabalho-família se relaciona com a cultura organizacional para mulheres trabalhadoras no contexto brasileiro. A teoria que permeia a discussão é a teoria de papéis, sendo a evidenciação dessa o primeiro tópico do capítulo da fundamentação teórico-empírica. O capítulo ainda apresenta as considerações dos autores seminais e as discussões recentes da literatura sobre o conflito trabalho-família, a cultura organizacional e seus elementos e a cultura trabalho-família. No que diz respeito aos procedimentos metodológicos, trata-se de uma pesquisa interpretativista, qualitativa e descritiva. A estratégia de pesquisa adotada é o estudo de casos múltiplos. Os sujeitos da pesquisa foram 15 mulheres trabalhadoras de três grandes indústrias de diferentes segmentos e localizadas em estados distintos nas regiões Sul e Sudeste do Brasil. Quanto à dimensão tempo, a pesquisa apresentou um corte transversal. Os meios de investigação e as técnicas de coleta de dados incluem a pesquisa de campo mediante entrevistas semiestruturadas orientadas por roteiro e pesquisa documental em conteúdos públicos tais como normas internas e informações disponíveis em redes sociais e sítios eletrônicos. Os dados obtidos nessa pesquisa foram tratados por meio da transcrição das entrevistas, bem como da ordenação dos documentos públicos obtidos. O *software* utilizado para a codificação dos dados foi o ATLAS.ti, onde foram criados 30 códigos associados a três famílias: conflito trabalho-família (14), cultura organizacional (7) e cultura trabalho-família (9). A análise dos dados se deu por meio da análise de conteúdo. Em síntese, os resultados apontam que para as mulheres trabalhadoras das organizações estudadas, situadas no contexto brasileiro, o conflito trabalho-família se relaciona com a cultura organizacional por meio de seus elementos (facilitando ou inibindo a vivência de tais conflitos) e com a cultura trabalho-família por meio das políticas organizacionais e governamentais (que, quando estão disponíveis e seu uso é aceito pelos gestores e colegas de trabalho, podem reduzir a experiência de conflitos entre trabalho e família). Ao final, são apresentadas as contribuições teóricas e práticas da pesquisa, bem como as sugestões para pesquisas futuras.

Palavras-chave: Conflito trabalho-família. Cultura Organizacional. Cultura trabalho-família.



## **ABSTRACT**

Work and family are two basic instances in the lives of most adult men and women. The difficulty in reconciling the demands of these two spheres can provoke the work-family conflict, which occurs due to the time spent, the strain generated and the behavior practiced at work and in the family. For women, the work-family conflict has been higher than when compared to the conflicts experienced by men, a fact that is related to the responsibility to perform the tasks of taking care of the house and of the children. One of the ways to minimize these conflicts is the support/assistance of the organization. Studies on organizational culture reveal that when organizations recognize the demands of professionals and encourage their different personal and professional roles, they tend to be considered more positive for their employees. The offer of benefits aimed at reducing work-family conflict, as well as managerial, social and co-worker support configure the work-family culture, which is part of the organizational culture. Therefore, the general objective of this work is to analyze how the work-family conflict is related to the organizational culture for working women in the Brazilian context. The theory that permeates the discussion is the theory of roles, being the evidence of this the first topic of the chapter of theoretical-empirical foundations. The chapter also presents the considerations of the seminal authors and the recent discussions of the literature on the work-family conflict, the organizational culture and its elements, and the work-family culture. Regarding methodological procedures are concerned, this is an interpretative, qualitative and descriptive research. The research strategy adopted is the study of multiple cases. The research subjects were 15 women workers from three large industries of different segments and located in different states in the South and Southeast regions of Brazil. Regarding the time dimension, the research presented a cross section approach. Research media and data collection techniques include field research through script-driven semi-structured interviews and documentary research on public content such as internal norms and information available on social networks and sites. The data obtained in this research were treated through the transcription of the interviews, as well as the ordering of public documents obtained. The software used for data coding was ATLAS.ti, where 30 codes associated with three families were created: work-family conflict (14), organizational culture (7) and work-family culture (9). Data analysis was done through content analysis. In summary, the results point out that for the working women of the organizations studied, located in the Brazilian context, the work-family conflict is related to the organizational culture through its elements (facilitating or inhibiting the experience of such conflicts) and with work-family culture relationships through organizational and governmental policies (which, when available and their use is accepted by managers and co-workers, may reduce the experience of conflict between work and family). At the end, the theoretical and practical contributions of the research are presented as well as the suggestions for future research.

Key-words: Work-family conflict. Organizational culture. Work-family culture.



## **LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 1 – INCOMPATIBILIDADE DE PRESSÕES ENTRE O TRABALHO E A FAMÍLIA.....	29
FIGURA 2 – NÍVEIS DA CULTURA ORGANIZACIONAL E SUA INTERAÇÃO.....	48

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – CONCEITOS DE CULTURA E ORGANIZAÇÃO SEGUNDO SMIRCICH (1983).....	46
QUADRO 2 – LEGISLAÇÃO BRASILEIRA REFERENTE A LICENÇAS.....	66
QUADRO 3 – PERFIL DAS ENTREVISTADAS NAS ORGANIZAÇÕES A, B E C....	80
QUADRO 4 – FAMÍLIAS E CÓDIGOS CRIADOS NO <i>SOFTWARE</i> ATLAS.ti.....	82
QUADRO 5 – SÍNTESE DAS FONTES DE CONFLITO TRABALHO-FAMÍLIA.....	88
QUADRO 6 – SÍNTESE DO IMPACTO DO TRABALHO NA FAMÍLIA E VICE- VERSA.....	111
QUADRO 7 – SÍNTESE DOS ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL..	125
QUADRO 8 – SÍNTESE DA ANÁLISE A RESPEITO DA CULTURA TRABALHO- FAMÍLIA DAS ORGANIZAÇÕES A, B, E C.....	144

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração

ASQ – *Administrative Science Quartely*

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes

CLT – Consolidação das Leis Trabalhistas

EnANPAD – Encontro da ANPAD

EnEO – Encontro de Estudos Organizacionais

EnGPR – Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho

EWCS – *European Working Conditions Survey*

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IBM – *International Business Machines*

IEP – Instituição de Ensino Profissionalizante

ILO – *International Labour Organizational*

IMC – Índice de Massa Corpórea

NICHHD – *National Institute of Child Health and Human Development*

RH – Recursos Humanos

SIPAT – Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho

OMS – Organização Mundial de Saúde

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	14
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	17
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	17
1.2.1 Objetivo geral	17
1.2.2 Objetivos específicos	17
1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA	18
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	21
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA</b>	23
2.1 TEORIA DE PAPÉIS	23
2.2 CONFLITO TRABALHO-FAMÍLIA	27
2.2.1 Conceito e fontes de conflito trabalho-família	28
2.2.2 Gênero, estado civil e número de filhos	35
2.2.3 Consequências do conflito trabalho-família e formas de evitá-lo	42
2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL	44
2.3.1 Elementos da cultura organizacional	53
2.4 CULTURA TRABALHO-FAMÍLIA	60
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	69
3.1 CONCEPÇÃO EPISTEMOLÓGICA E ONTOLÓGICA	69
3.2 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	70
3.2.1 Definição constitutiva e percurso empírico	70
3.2.2 Definição de outros termos relevantes	72
3.3.1 Delineamentos da pesquisa	73
3.3.2 Escolha dos casos de análise	75
3.3.3 Técnicas de coleta de dados	78
3.3.4 Técnicas de tratamento e análise dos dados	81

3.3.5 Cuidados éticos .....	83
3.3.6 Limitações da pesquisa .....	84
<b>4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>86</b>
4.1 DESCRIÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES A, B e C .....	86
4.2 FONTES DE CONFLITO TRABALHO-FAMÍLIA .....	87
4.2.1 Conflito trabalho-família devido ao tempo.....	88
4.2.2 Conflito trabalho-família devido à tensão.....	101
4.2.3 Conflito trabalho-família devido ao comportamento.....	108
4.3 IMPACTO DO TRABALHO NA FAMÍLIA E VICE-VERSA .....	111
4.3.1 Separação entre trabalho e família .....	112
4.3.2 Impacto do trabalho na família.....	114
4.3.3 Impacto da família no trabalho.....	118
4.3.4 Consequências do excesso de demandas do trabalho e da família .....	120
4.4 CULTURA ORGANIZACIONAL .....	124
4.4.1 Valores.....	126
4.4.2 Regras e normas .....	127
4.4.3 Comunicação .....	129
4.4.4 Ritos, rituais e cerimônias.....	132
4.4.5 Sagas e heróis; histórias e mitos .....	136
4.4.7 Tabus.....	141
4.5 CULTURA TRABALHO-FAMÍLIA.....	143
4.5.1 Trabalho flexível.....	144
4.5.2 Trabalho a tempo parcial .....	148
4.5.3 Teletrabalho .....	149
4.5.4 Licença maternidade.....	151
4.5.5 Outros tipos de licença/afastamento/atestado .....	153
4.5.6 Apoio gerencial e social .....	156

4.5.7 Cultura trabalho-família nas Organizações A, B e C.....	158
4.6 RELAÇÃO ENTRE CONFLITO TRABALHO-FAMÍLIA E CULTURA ORGANIZACIONAL .....	168
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>171</b>
5.1 OBJETIVOS E RESULTADOS ALCANÇADOS.....	171
5.2 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS.....	174
5.3 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS .....	176
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>178</b>
<b>APÊNDICE 1 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....</b>	<b>196</b>
<b>APÊNDICE 2 – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA .....</b>	<b>197</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Neste trabalho objetiva-se relacionar dois temas da área de Administração: conflito trabalho-família e cultura organizacional. Ambos se tornaram expressivos e difundidos no meio acadêmico a partir da década de 1980. A teoria que permeará a discussão é a teoria de papéis, em especial no que diz respeito ao conflito de papéis.

A teoria de papéis pode ser considerada elemento fundamental para a compreensão da sociedade e do comportamento social nos níveis micro, intermediário e macro de interação (TURNER, 2001). No contexto social, o comportamento individual é coordenado por meio de papéis e por eles adquire significado (TURNER, 2001). No trabalho, as responsabilidades organizacionais também são reguladas dentro de papéis, bem como a interação em grupo e na sociedade (TURNER, 2001).

Um dos conceitos relacionados a essa teoria é o conflito de papéis, frequentemente associado com a manifestação conjunta de duas ou mais expectativas incompatíveis para o comportamento de um indivíduo (BIDLE, 1986). De acordo com Kahn *et al.* (1964) o conflito de papéis se dá no momento em que, com a pressão de dois ou mais papéis, a efetivação de um deles impede ou prejudica a realização dos demais. Assim, existe incompatibilidade entre as pressões de tais papéis (GREENHAUS; BEUTELL, 1985). Quando os papéis conflitantes são relacionados com as esferas do trabalho e da família, dá-se o nome de conflito trabalho-família.

O conflito trabalho-família ganhou destaque após a publicação em 1985, por Greenhaus e Beutell, sobre as fontes de conflito entre os papéis do trabalho e da família. Os autores realizaram uma revisão da literatura a respeito da temática e propuseram que os conflitos ocorrem em virtude da incompatibilidade de exigências e condições que as esferas do trabalho e da família impõem, em especial no que diz respeito: ao tempo gasto em atividades nos dois domínios; à tensão gerada pela participação nos mesmos; e ao comportamento exigido nos ambientes de trabalho e familiar (GREENHAUS; BEUTELL, 1985).

O tema conflito trabalho-família tem crescido cada vez mais provavelmente em consequência das dificuldades originadas pelo conflito entre essas duas esferas, que impactam nos domínios pessoal, organizacional e familiar (FURTADO, 2012).



Além disso, diante da mudança na dinâmica familiar e organizacional nas últimas três décadas – em que muitas famílias possuem dois provedores econômicos (SEVÄ; ÖUN, 2015) – maior consideração tem sido dada à harmonia das esferas do trabalho e da família (JANASZ *et al.*, 2013).

Nesse cenário de aumento dos estudos sobre o tema, ressalta-se a constante necessidade de entender como os domínios do trabalho e da família podem interagir (CHANG; CHEN; CHI, 2014), já que esse tipo de conflito continua sendo um motivador de estresse e preocupação para diversos trabalhadores (FIKSENBAUM, 2014). O impasse de conciliar as responsabilidades e os conflitos originados entre o trabalho e as responsabilidades familiares é um dos diversos desafios enfrentados pelas famílias e tem demandado táticas variadas para ser contido (MOSER; DAL PRÁ, 2016).

Já a cultura organizacional sobressaiu no final dos anos 1970 e início de 1980 como um campo de conhecimento científico (FREITAS, 2007). Nesse período, os pesquisadores da área movimentaram-se em relação a publicações, palestras e congressos (FREITAS, 2007; CHATMAN; O'REILLY, 2016). Ainda nessa época, o interesse pela cultura organizacional atingiu não somente os acadêmicos/pesquisadores, mas também os gestores (CHATMAN; O'REILLY, 2016), já que a cultura era vista como uma forma de resolver todos os problemas da organização (SILVA; FADUL, 2010).

A cultura de uma organização é compreendida como um conjunto de elementos como valores, crenças e pressupostos, ritos, rituais e cerimônias, sagas e heróis, histórias, tabus, processos de comunicação e normas (SHRIVASTAVA, 1985; FLEURY, 1987; FREITAS, 1991; CROZATTI, 1998; MACHADO, 2004; FREITAS, 2007). Além disso, quando alinhada com os cuidados familiares, a cultura organizacional pode contribuir para que as demandas do trabalho e da família sejam cumpridas mais facilmente (PAN; YEH, 2012; KRISOR; ROWOLD, 2014), cooperando para a minimização de vivências de conflito trabalho-família. Isso ocorre quando as organizações oferecem programas e políticas formais visando a mitigar a dificuldade de administrar os múltiplos papéis do trabalho e da família (FIKSENBAUM, 2014), bem como quando é oferecido apoio dos gerentes e dos colegas de trabalho para a utilização de tais benefícios (STOIKO; STROUGH; TURIANO, 2017; BOWLING *et al.*, 2017). Esse tipo de cultura é denominado cultura trabalho-família.

A existência de uma cultura trabalho-família que colabora para que os trabalhadores cumpram suas demandas relacionadas à família propicia a integração entre esses dois domínios por parte dos funcionários (KRISOR; ROWOLD, 2014) e, conseqüentemente, diminui os conflitos advindos dos mesmos. Esse ambiente de apoio à família está associado à cultura organizacional (FIKSENBAUM, 2014), de maneira que a cultura exerce papel fundamental na percepção do conflito trabalho-família e possibilidade de utilização, por parte dos funcionários, dos benefícios oferecidos pelas empresas (MUN; BRINTON, 2015; MANSOUR; TREMBLAY, 2016).

Especialmente para as mulheres e mães, a cultura organizacional que coopera para o equilíbrio entre as demandas do trabalho e da família geralmente tende a desencorajar horas extras e reuniões imprevistas, contribuindo para que o trabalho não seja um obstáculo para as mesmas (CHANG; CHIN; YE, 2014). Isso porque para as mulheres, o conflito trabalho-família tem se mostrado superior do que quando comparado aos conflitos vivenciados pelos homens (LEINEWEBER *et al.*, 2012; REDDICK *et al.*, 2012; RUPPANNER, 2013; ALLEN; FINKELSTEIN, 2014; TREISTER-GOLTZMAN; PELEG, 2016; NILSEN *et al.*, 2017), fato que se relaciona com a responsabilidade principal de realizar as tarefas de cuidar da casa e das crianças (SEVÄ; ÖUN, 2015).

Diante da apresentação dos temas conflito trabalho-família e cultura organizacional, busca-se, nessa pesquisa, compreender como o conflito trabalho-família se relaciona com a cultura organizacional para mulheres trabalhadoras no contexto brasileiro. A relevância desse trabalho está relacionada com a escassez de pesquisas sobre conflito trabalho-família na literatura brasileira e às inconsistências presentes nos trabalhos sobre cultura organizacional, já que o tema apresenta diferentes conceituações, abordagens e metodologias (CHATMAN; O'REILLY, 2016). Destaca-se que apesar de as mulheres serem o foco de investigação, não se trata necessariamente de uma abordagem feminista, mas sim feminina, isto é, pretende-se “mostrar na prática que a melhor solução, para homens e mulheres, é andar lado a lado, em franca e aberta colaboração, para o bem comum” (SINA, 2005, p. 5).

A seguir, encontram-se especificados o problema de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos, bem como as justificativas teóricas e práticas que revelam a importância desse estudo.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Diante da contextualização evidenciada anteriormente e com o intuito de analisar a relação entre o conflito trabalho-família e a cultura organizacional para mulheres trabalhadoras no contexto brasileiro se estabelece o seguinte problema de pesquisa: **Como o conflito trabalho-família se relaciona com a cultura organizacional para mulheres trabalhadoras no contexto brasileiro?**

## 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

A seguir, é apresentado o objetivo geral dessa pesquisa, isto é o propósito mais amplo que se busca alcançar com a realização do estudo (CRESWELL, 2010; MASCARENHAS, 2012). Posteriormente estão os objetivos específicos, que revelam os detalhes do objetivo geral (MASCARENHAS, 2012).

### 1.2.1 Objetivo geral

Este trabalho tem como objetivo geral **analisar como o conflito trabalho-família se relaciona com a cultura organizacional para mulheres trabalhadoras no contexto brasileiro.**

### 1.2.2 Objetivos específicos

1. Avaliar as fontes de conflito trabalho-família percebidas pelas trabalhadoras das Organizações A, B e C em função de seus múltiplos papéis, baseando-se nas dimensões tempo, tensão e comportamento.
2. Identificar os principais impactos do trabalho na família e vice-versa constatados pelas trabalhadoras das Organizações A, B e C.
3. Compreender como os elementos da cultura organizacional podem ser facilitadores e/ou inibidores<sup>1</sup> do conflito trabalho-família nas Organizações A, B e C.
4. Analisar a cultura trabalho-família das Organizações A, B e C por meio das ações e políticas existentes que visam a minimizar o conflito trabalho-família, a

---

<sup>1</sup> Os termos “facilitadores/inibidores” foram atribuídos pela autora, não tendo sido encontrados na literatura pesquisada.

disponibilidade das mesmas e a aceitação de seu uso por parte dos gestores e colegas de trabalho.

### 1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

No âmbito do conflito trabalho-família, a contribuição teórica dessa pesquisa consiste principalmente em aumentar os estudos brasileiros sobre esse tema na área de administração. A precariedade de pesquisas a esse respeito pode ser exemplificada pela busca em algumas bases de dados brasileiras, bem como nos principais eventos da área.

No Portal de Periódicos CAPES/MEC, ao procurar pelo termo “conflito trabalho-família”, são encontrados 61 resultados. Desses, 30 são artigos. Entre os artigos, 11 foram publicados em português entre 2007 e 2017, sendo seis da área de administração, três de psicologia e dois da área de saúde.

Na *Scientific Electronic Library Online* (SciELO) o termo “conflito trabalho-família” retorna 17 resultados. Desses, 15 são artigos, dentre os quais sete estão em português. Dos artigos em português, cinco são da área de Ciências Sociais Aplicadas e dois de Ciências Humanas. Os cinco artigos sobre conflito trabalho-família da área de Ciências Sociais Aplicadas foram publicados entre 2007 e 2017 e um deles também estava no disponível Portal de Periódicos CAPES/MEC.

Em busca similar no *Scientific Periodicals Electronic Library* (Spell), o termo “conflito trabalho-família” é encontrado em dois trabalhos, sendo que em um deles o termo está presente no título, no resumo e nas palavras-chave (artigo publicado em 2014), e no outro, apenas no resumo e nas palavras-chave (artigo publicado em 2013). Ambos são da área de administração.

Quanto aos eventos científicos da área de administração, destacam-se os eventos da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD). A ANPAD é o principal órgão de interação entre os programas de pós-graduação das ciências administrativas, contábeis e afins no Brasil, grupos de pesquisa da área e comunidade internacional (ANPAD, 2017). A associação é responsável por nove eventos, sendo que em três deles foram encontrados trabalhos que tratam do tema conflito trabalho-família. São eles: Encontro da ANPAD (EnANPAD) com três artigos publicados, Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho (EnGPR) com dois artigos e Encontro de Estudos

Organizacionais da ANPAD (EnEO) também com dois artigos. Esses números indicam que mesmo nos eventos científicos o tema ainda é incipiente.

Destaca-se que internacionalmente as publicações científicas sobre conflito trabalho-família se encontram mais estabilizadas. A busca pelo termo na base de dados *Web of Science* (com o termo aplicado a título, resumo, palavras-chave e palavras-chave criadas), por exemplo, resulta em mais de 2000 artigos, sendo que aproximadamente 50% dessas publicações são dos últimos cinco anos. Tais artigos são principalmente das áreas de psicologia (cerca de 950) e administração (cerca de 700). Na *ScienceDirect* o resultado é menor, mas ainda substancialmente maior que o apresentado nas bases de dados brasileiras. São mais de 200 artigos com o termo “*work-family conflict*” no título, resumo e palavras-chave.

Diante da fragilidade do tema nas produções científicas brasileiras pretende-se, com esse trabalho, ampliar os estudos sobre a temática conflito trabalho-família na grande área de Ciências Sociais Aplicadas, em especial nas pesquisas de administração.

No que diz respeito à cultura organizacional, espera-se que esse trabalho possa contribuir para o conhecimento acerca da temática e o seu efeito sobre as organizações e os indivíduos vinculados a elas. Chatman e O'Reilly (2016) consideram que o campo de pesquisa nessa temática está repleto de pesquisas com rótulos de cultura organizacional que simplesmente fazem uma mistura de construções e não acrescentam contribuições coerentes à teoria. Portanto, espera-se, com esse trabalho, apresentar o tema em abordagem consolidada para que seja possível compreender as variações culturais nos grupos e organizações, bem como o impacto da cultura para os membros e para a empresa como um todo (CHATMAN; O'REILLY, 2016).

Ainda em relação à justificativa teórica desse trabalho, destaca-se que os estudos sobre cultura organizacional revelam que as organizações que têm uma cultura para além do ambiente de trabalho, reconhecem as demandas dos profissionais e incentivam seus diferentes papéis pessoais e profissionais, tendem a ser consideradas como mais positivas para seus funcionários (GOULART JÚNIOR *et al.*, 2013). Essa consideração positiva é frequentemente associada com menores níveis de conflito trabalho-família, o que significa que uma cultura trabalho-família colabora para que as responsabilidades de trabalho e não-trabalho sejam

equilibradas (JANASZ *et al.*, 2013; CHANG; CHIN; YE, 2014; KRISOR; ROWOLD, 2014; FIKSENBAUM, 2014; MANSOUR; TREMBLAY, 2016).

No entanto, foi percebida uma carência de “porquês” nas pesquisas sobre conflito trabalho-família, o que pode estar associado ao fato de grande parte das pesquisas sobre esse tema serem quantitativas. Dessa forma, essa pesquisa, de caráter qualitativo visa a preencher as lacunas entre a relação do conflito trabalho-família e a cultura organizacional que não têm sido abordadas nas pesquisas quantitativas.

Reconhecendo a importância de um ambiente organizacional com uma cultura que valorize as relações trabalho-família, espera-se contribuir para o melhor entendimento desse tipo de cultura – que geralmente não é esclarecida, mas simplesmente evidenciada como uma forma de resolver grande parte dos conflitos dos trabalhadores –, relacionando-a com os elementos da cultura organizacional (valores, crenças e pressupostos, ritos, rituais e cerimônias, sagas e heróis, histórias, tabus, processos de comunicação e normas) e com a cultura trabalho-família.

Quanto à justificativa prática desse trabalho, o tópico central consiste na contribuição que estudos sobre cultura organizacional e conflito trabalho-família podem gerar para os trabalhadores, em especial para as mulheres, cooperando para melhor percepção da cultura e sua relação com a integração entre o trabalho e a família. Além disso, estender a compreensão sobre essa temática possui implicações para os empregadores que, ao considerar as necessidades e situações de vida dos trabalhadores, podem oferecer benefícios mais generosos e compatíveis com as carências e dificuldades desses indivíduos em harmonizar trabalho e família. As organizações também podem contribuir para o equilíbrio das demandas do trabalho e da família quando estabelecem políticas consistentes com a cultura organizacional (PAN; YEH, 2012) e com os objetivos, visão e valores da organização (KRISOR; ROWOLD, 2014).

Em termos financeiros, funcionários com níveis de conflito trabalho-família reduzido podem ser fonte de economia para as organizações, pois os custos de saúde e de um pessoal desmotivado serão minimizados (HAMMOND *et al.*, 2015). Os custos médicos oriundos do conflito trabalho-família também são considerados como custos sociais na literatura de recursos humanos (FERRER; GAGNÉ, 2013).

De qualquer maneira, menores níveis de conflito trabalho-família podem resultar em mais saúde e bem-estar dos trabalhadores (RUPPANNER, 2013).

Finalmente, a incompatibilidade entre a vida no trabalho e na família, ao gerar conflitos também podem destruir casamentos e laços familiares (ADISA; OSABUTEY; GBADAMOSI, 2016). Os filhos de funcionários com alto nível de conflito trabalho-família podem ser atingidos negativamente no que diz respeito a problemas de comportamento, saúde e bem-estar infantil (BEUTELL; SCHENEER, 2014). Além disso, os pais com conflitos trabalho-família podem não ser completamente ativos na educação dos filhos (BEUTELL; SCHENEER, 2014), resultando muitas vezes em evasão escolar e delinquência juvenil (ADISA; OSABUTEY; GBADAMOSI, 2016).

Nesse sentido, percebe-se que a interface trabalho-família pode amparar ou prejudicar as relações familiares (COOKLIN *et al.*, 2014). É esperado que essa pesquisa contribua para que tais relações sejam otimizadas e que a necessidade de responder às responsabilidades do trabalho e da família não seja fonte de conflito para os trabalhadores.

#### 1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Essa dissertação está estruturada em cinco capítulos. No primeiro, a introdução, foi feita uma contextualização sobre os temas “conflito trabalho-família” e “cultura organizacional”, seguido pelo problema de pesquisa, objetivos geral e específicos e justificativas teóricas e práticas.

No segundo capítulo está a fundamentação teórico-empírica da pesquisa. Esse capítulo é formado por quatro tópicos, sendo eles: (1) teoria de papéis, (2) conflito trabalho-família, (3) cultura organizacional e seus elementos e (4) cultura trabalho-família.

O terceiro capítulo explicita os procedimentos metodológicos que foram utilizados para a realização da pesquisa. Nessa divisão são apresentadas: a concepção epistemológica e ontológica; a especificação do problema de pesquisa, definição constitutiva e percurso empírico dos termos “conflito trabalho-família” e “cultura organizacional” e a definição de outros termos relevantes (a saber, políticas organizacionais e governamentais e cultura trabalho-família); a delimitação e desenho de pesquisa que se divide em delineamentos da pesquisa, critérios de



seleção dos casos, técnicas de coleta e análise dos dados e os cuidados éticos a serem adotados.

No quarto capítulo estão os resultados e discussões da pesquisa. Inicialmente é apresentada a descrição de cada uma das três organizações estudadas, em seguida, os tópicos se relacionam a cada um dos objetivos específicos e ao objetivo geral.

Por fim, no quinto capítulo estão as considerações finais, onde são apresentados os objetivos e resultados obtidos, as contribuições teóricas e práticas e as sugestões para pesquisas futuras.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

A revisão da literatura é um elemento fundamental do processo de pesquisa e pode contribuir para quase todas as etapas operacionais, em especial no que diz respeito a: (i) elucidar o problema de pesquisa; (ii) aprimorar os procedimentos metodológicos; (iii) ampliar os conhecimentos sobre o objeto de pesquisa; e (iv) contextualizar os resultados (KUMAR, 2005).

Posto isso, inicialmente é apresentada a teoria de papéis, com foco no conflito de papéis. Em seguida, discute-se sobre o conflito trabalho-família, em especial no tocante às fontes dessa incompatibilidade, além da relação com o gênero, estado civil e o cuidado de dependentes, bem como as principais consequências e ações de enfrentamento do conflito. Posteriormente, são apresentados o contexto e algumas das diferentes definições para cultura organizacional, a forma como essa temática tem sido trabalhada nacional e internacionalmente e os elementos constituintes da cultura de uma organização. Por último, é abordada a cultura trabalho-família, uma forma de reduzir os conflitos trabalho-família por meio da cultura organizacional e as políticas organizacionais e governamentais que visam a propiciar melhor integração entre as esferas do trabalho e da família.

### 2.1 TEORIA DE PAPÉIS

Todos os dias indivíduos desempenham uma multiplicidade de papéis. “Os papéis descrevem formas específicas de comportamento associado a determinadas tarefas; originalmente se desenvolvem dos requisitos de tarefa” (KATZ; KAHN, 1987, p. 53). No ambiente familiar, os membros se relacionam coerentemente de acordo com seus papéis, seja de pai, mãe, filho, marido ou esposa; no trabalho, por outro lado, grande parte dos comportamentos exigidos para determinados papéis são formalizados, escritos e codificados (KATZ; KAHN, 1987).

Para as mulheres inseridas no mercado de trabalho, por exemplo, o repertório de papéis pode incluir ser mãe, esposa, responsável pelas tarefas domésticas, trabalhadora, entre tantos outros. Em cada um desses papéis diversas atividades podem estar contidas (KATZ; KAHN, 1987). Além disso, cada papel pode ser considerado um arranjo padronizado de comportamento demandado de outros indivíduos (KATZ; KAHN, 1987), de forma que a execução desses papéis requer um

conjunto de condutas em conformidade com determinadas circunstâncias (VIEIRA; LIMA; PEREIRA, 2012).

As atividades compreendidas nos papéis, bem como os padrões de comportamento esperados para cada papel são sustentados pelas expectativas de papéis (KATZ; KAHN, 1987). O conteúdo dessas expectativas pode abranger: predileção por determinadas posturas e atitudes; aspectos pessoais; o que deve ser feito e de que maneira; no que se deve pensar e acreditar; a forma como interagir com outras pessoas, dentre outros (KATZ; KAHN, 1987).

A teoria de papéis, em conformidade com Biddle (1986), diz respeito a um dos atributos mais relevantes do comportamento social: “[...] o fato de que os seres humanos se comportam de maneiras diferentes e previsíveis, dependendo de suas respectivas identidades sociais e da situação” <sup>2</sup> (BIDDLE, 1986, p. 68, tradução livre). Essa teoria pode ser considerada elemento fundamental para a compreensão da sociedade e do comportamento social nos níveis micro, intermediário e macro de interação (TURNER, 2001). No contexto social, o comportamento individual é coordenado por meio de papéis e por eles adquire significado (TURNER, 2001). No trabalho, as responsabilidades organizacionais também são dipostas dentro de papéis, bem como a interação em grupo e na sociedade (TURNER, 2001).

Biddle (1986) argumenta que a teoria de papéis possui conceitos que podem ser facilmente estudados. O autor destaca quatro conceitos chave que impulsionaram a pesquisa científica acerca da teoria de papéis: (1) consenso, entendido como uma concordância de expectativas entre vários indivíduos. Em outras palavras, os teóricos dessa perspectiva afirmam que existem normas de conduta que regem o comportamento das pessoas em cada sistema social, contribuindo para que as interações sejam harmônicas, haja vista que os indivíduos sabem o que devem fazer devido ao consenso normativo; (2) conformidade, trata de uma concordância com algum padrão de comportamento. Geralmente, esse padrão é criado por um indivíduo e imitado pelos demais. Tal imitação é resultado das expectativas formadas pelos indivíduos e conduzem à conformidade. Dessa forma, os estudos sobre conformidade enfatizam a relação entre expectativas e comportamentos; (3) conflito de papéis, frequentemente associado com a manifestação conjunta de duas ou mais expectativas incompatíveis para o

---

<sup>2</sup> “[...] the fact that human beings behave in ways that are different and predictable depending on their respective social identities and the situation”.

comportamento de um indivíduo; e (4) *role-taking*, sugere que o indivíduo toma para si a visão de mundo, as orientações e perspectivas de outras pessoas, isto é, ele “toma o papel do outro”. Enfatizam-se, nesses casos, as expectativas atribuídas aos outros.

Para fins dessa dissertação importa o conflito de papéis. De acordo com Kahn *et al.* (1964) o conflito de papéis se dá no momento em que, com a pressão de dois ou mais papéis, a efetivação de um deles impede ou prejudica a realização dos demais. Assim, existe incompatibilidade entre as pressões de tais papéis (GREENHAUS; BEUTELL, 1985).

Mais tarde, Katz e Kahn (1987, p. 205) definiram o conflito de papéis como:

[...] a ocorrência simultânea de dois (ou mais) envios de papel, de tal modo que o desempenho de um tornaria mais difícil o desempenho do outro. No caso extremo, o cumprimento de uma expectativa, da maneira por que foi enviada, excluiria completamente a possibilidade de cumprimento da outra; as duas expectativas são mutuamente contraditórias.

Nesse mesmo sentido, Sieber (1974) ressalta que o conflito de papéis ocorre quando é necessário escolher entre as expectativas de A e B, porque atender às demandas de um contraria as expectativas do outro (SIEBER, 1974), isto é, sua ocorrência se dá quando há incongruências nas expectativas associadas a um papel (SELL; BRIEF; SCHULER, 1981).

Bowling *et al.* (2017) destacam que em certos empregos os trabalhadores frequentemente enfrentam conflitos de papéis (também chamado de conflito de trabalho pelos autores) e que, tanto o conflito quanto a ambiguidade de papéis são estressores do trabalho. Tais conflitos podem surgir por duas razões. A primeira está relacionada ao sentimento do indivíduo de que as exigências do seu trabalho são contrárias aos seus valores pessoais (BOWLING *et al.*, 2017). A segunda razão pela qual os conflitos de trabalho podem surgir é devido a inconsistências entre a ordem ditada pelo superior e o que é dito pelos colegas de trabalho ou até mesmo com o que está estabelecido na política organizacional (BOWLING *et al.*, 2017).

Kahn *et al.* (1964) identificaram seis tipos de conflitos de papéis: o primeiro deles é o conflito *intra-remetente* ou *intratransmissor*, que ocorre quando há expectativas incompatíveis enviadas por uma única pessoa; o conflito de papéis *inter-remetente* ou *intertransmissor* está associado com expectativas incompatíveis de duas ou mais pessoas; o conflito de *papel-pessoa* decorre da incompatibilidade

entre o papel desempenhado pelo indivíduo e as expectativas quanto à sua posição, bem como quando os requisitos trespassem as necessidades, valores ou aptidões do indivíduo; o conflito *inter-papéis*, por sua vez, diz respeito à divergência entre as pressões de papel de duas ou mais posições, isto é, quando as expectativas de um papel entram em conflito com as expectativas de outro papel, ambos desempenhados pelo mesmo indivíduo; e, por último, a *sobrecarga de papéis*, verificada pela exigência de um grande número de atividades que se sobrepõem à habilidade, disponibilidade e/ou capacidade para execução das mesmas. Sendo assim, a sobrecarga está relacionada ao reconhecimento de que as atividades exigidas por várias pessoas a um indivíduo não podem ser cumpridas no tempo estabelecido e considerando as condições de qualidade (KAHN *et al.*, 1964; KATZ; KAHN, 1987; D' AMORIM, 1998; SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN, 2009).

De acordo com a teoria de papéis, quando as expectativas de comportamento de um indivíduo são inconsistentes, isto é, quando há conflito de papéis, esse indivíduo ficará estressado, insatisfeito e terá um desempenho pior do que se a imposição de expectativas não fosse conflitante (RIZZO; HOUSE; LIRTZMAN, 1970). Além desses fatores, Biddle (1986) também associa o conflito de papéis com maiores níveis de acidentes e demissões.

Nas nações ocidentais, o conflito de papéis pode ser ainda mais intenso para as mulheres em razão das expectativas relacionadas aos seus papéis tradicionais, tal como o trabalho doméstico e as expectativas profissionais (BIDDLE, 1986). Apesar da maior propensão ao conflito de papéis, as mulheres (em especial mães e trabalhadoras) buscam estender seu repertório de papéis a fim de obterem mais recursos, benefícios e percepção de valor pessoal (SIEBER, 1974).

Os conflitos de papéis podem ser resolvidos por meio de três estratégias: funcionalidade, representatividade e tenacidade (SILVA; ARGIMON; WENDT, 2011). Tais estratégias, chamadas de princípios da diferenciação de papéis por Turner (2001), são uma forma de desassociar diferentes ações e sentimentos e agrupá-los em papéis distintos.

A funcionalidade diz respeito a uma “reorganização” de papéis. O princípio funcional é mais evidente quando os papéis são entendidos como uma divisão de trabalho visando a alcançar um objetivo comum (TURNER, 2001). Sendo assim, há uma distribuição de tarefas de forma que uma única pessoa não seja responsável pela totalidade da função (TURNER, 2001). A diferenciação de papéis, nessa

perspectiva, é feita considerando habilidades e conhecimentos, características atuais e potenciais e focando na minimização de incongruências de objetivos e recursos (TURNER, 2001). No caso da representatividade, a diferenciação não é baseada na funcionalidade, mas na relevância do papel, isto é, o que ele representa (TURNER, 2001). Dessa forma, assume-se que o papel pode ser associado a uma imagem, sendo os componentes do papel selecionados devido à compatibilidade com essa imagem (TURNER, 2001). Por último, a tenacidade diz respeito à busca do equilíbrio entre benefícios e custos de um papel (TURNER, 2001).

Após a definição da teoria de papéis e tendo destacado que o presente trabalho refere-se especialmente ao conflito de papéis (um dos conceitos da teoria), no próximo tópico é tratado o conflito trabalho-família, conflito que ocorre, conforme sugerido pelo nome, devido à incompatibilidade entre os papéis oriundos do trabalho e da família (GREENHAUS; BEUTELL, 1985).

## 2.2 CONFLITO TRABALHO-FAMÍLIA

Trabalho e família são duas instâncias primordiais para a maioria dos indivíduos economicamente ativos (AGUIAR *et al.*, 2014). A divergência entre essas duas esferas é capaz de gerar o conflito trabalho-família. Entretanto, antes de definir o que é esse conflito, quais suas fontes e consequências, faz-se necessário conceituar “família”.

O conceito de família tem evoluído perante a lei e a sociedade ao longo dos anos. De acordo com o artigo 226 da Constituição Federal de 1988, entende-se por entidade familiar a união estável entre o homem e a mulher, bem como a comunidade composta pelo pai ou mãe e seus descendentes (BRASIL, 1988). Em contraste, Menezes (2008) destaca que o sentimento de pertença ao grupo é uma forma de definir família, o que vai ao encontro ao que Louzada (2011) pontua a respeito de família: é fundamentada no afeto, independentemente de sua configuração. Sina (2005, p. 8), por sua vez, sustenta que “[...] uma família, muito mais do que um conjunto de afazeres, é um grande e importante celeiro de afetos”. Seja qual for o modelo de família, Dias (2011, p. 141) destaca que “[...] ela é sempre um conjunto de pessoas consideradas como unidade social, como um todo sistemático onde se estabelecem relações entre os seus membros e o meio exterior”.

Esse capítulo está estruturado da seguinte forma: inicialmente, é apresentado o conceito e as fontes de conflito trabalho-família. Em seguida o conflito trabalho-família é relacionado com o gênero, o estado civil e o cuidado de dependentes. Finalmente, são destacadas as principais consequências e as ações de enfrentamento do conflito.

### 2.2.1 Conceito e fontes de conflito trabalho-família

O tema “conflito trabalho-família” tem crescido cada vez mais na literatura internacional, provavelmente em consequência das dificuldades originadas pelo conflito entre esses dois papéis, que impactam nos domínios pessoal, organizacional e familiar (FURTADO, 2012).

O conflito trabalho-família, modelo proposto inicialmente por Greenhaus e Beutell (1985), ocorre devido à incompatibilidade de exigências/condições que cada uma dessas esferas impõe. O foco da pesquisa desses autores são as fontes do conflito trabalho-família, no entanto, em momento algum eles argumentam que trabalho e família não podem cumprir-se concomitantemente (GREENHAUS; BEUTELL, 1985).

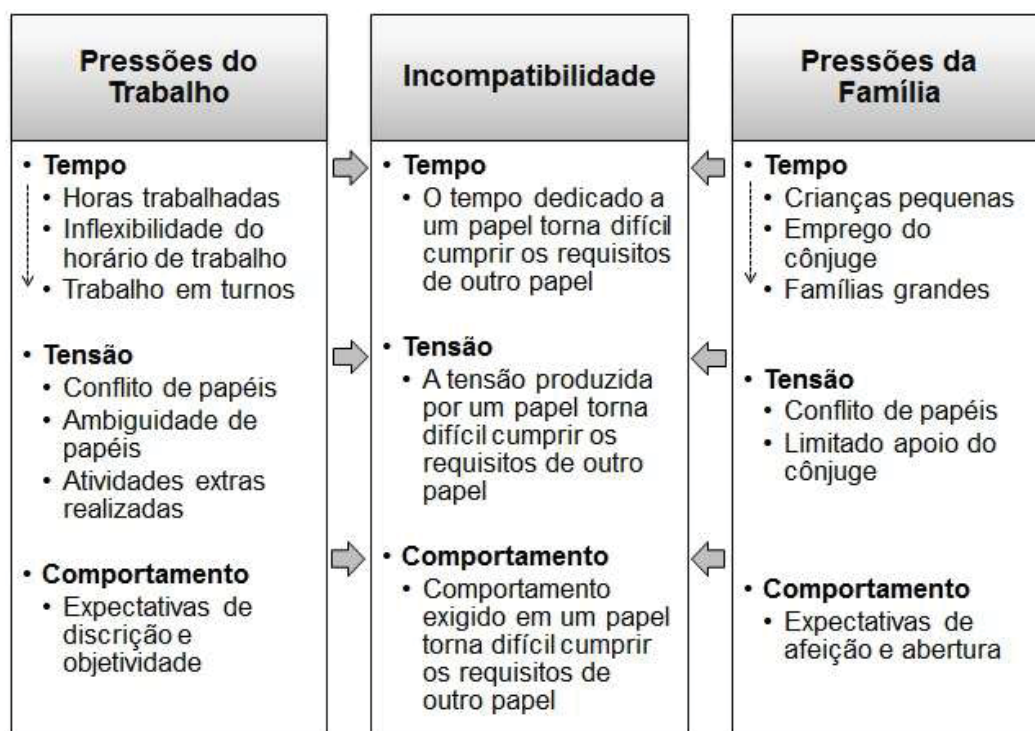
Sustentado pela teoria dos papéis, Greenhaus e Beutell (1985, p. 77, tradução livre) estabeleceram a definição de conflito trabalho-família como: “[...] uma forma de conflito entre papéis em que as pressões do papel dos domínios do trabalho e da família são mutuamente incompatíveis em algum aspecto”<sup>3</sup>. Conforme apresentado na Figura 1, o conflito trabalho-família pode surgir devido a três principais fatores: (1) tempo; (2) tensão; e (3) comportamento, advindos tanto de pressões do trabalho quanto da família (GREENHAUS; BEUTELL, 1985).

---

<sup>3</sup> [...] a form of interrole conflict in which the role pressures from the work and family domains are mutually incompatible in some respect



FIGURA 1 - INCOMPATIBILIDADE DE PRESSÕES ENTRE O TRABALHO E A FAMÍLIA



FONTE: Adaptado de Greenhaus e Beutell (1985, p. 78, tradução livre).

Destaca-se ainda que os conflitos que envolvem trabalho e família podem ocorrer em duas direções: enquanto o conflito trabalho-família é procedente de conflitos entre papéis originados no trabalho que interferem no cumprimento de tarefas/funções familiares, o conflito família-trabalho é originado na família e afeta a realização de responsabilidades pertinentes ao trabalho (NETEMEYER; BOLES; MCMURRIAN, 1996). As três fontes de conflito apresentadas na Figura 1 são discutidas a seguir.

#### *Conflito trabalho-família devido ao tempo*

Os conflitos baseados no tempo ocorrem porque o tempo gasto em uma tarefa indica que não foi despendido tempo suficiente em outra tarefa, levando ao conflito entre elas (STROBINO, 2009). O pressuposto é de que o tempo é um recurso finito, logo, sua utilização em um domínio – seja no trabalho ou na família – impossibilita que ele seja dedicado às tarefas de outro âmbito (AGUIAR, 2016).

Olson *et al.* (2013) destacam que longas horas de trabalho em conjunto com falta de flexibilidade são grandes responsáveis pelo aumento do conflito trabalho-

família. Brough, O'Driscoll e Kalliath (2005) também confirmaram, a partir de sua pesquisa, que longas horas de trabalho contribuem para o aumento no nível do conflito trabalho-família, bem como para a insatisfação com o trabalho e com a família. A pesquisa de Karatepe (2013), por sua vez, realizada com 110 trabalhadores a tempo integral de hotéis na Romênia indicou que aqueles que possuem elevadas cargas de trabalho e não conseguem equilibrar os papéis do trabalho e da família estão emocionalmente esgotados. Ademais, esses funcionários são menos engajados no trabalho e possuem baixo desempenho para a entrega de serviços (KARATEPE, 2013).

Nos casos em que o trabalho demanda muito tempo do indivíduo, como para os professores na pesquisa de Takahashi *et al.* (2014), uma forma encontrada pelos mesmos para amenizar o conflito trabalho-família é por meio do gerenciamento de demandas e repartição do tempo entre os dois domínios.

Na pesquisa de Pleck, Staines e Lang (1980) os níveis conflitos trabalho-família mostraram-se maiores para os trabalhadores com filhos e foram relacionados principalmente com o excesso de tempo de trabalho. Ao contrário do esperado, homens e mulheres não tiveram diferenças significativas entre a quantidade de conflitos, no entanto, os tipos de conflito variaram entre os sexos (PLECK; STAINES; LANG, 1980). Ainda nesse trabalho, os autores constataram que a presença de conflito trabalho-família além de diminuir a satisfação no trabalho também prejudica o conteúdo com a vida em geral.

Para aqueles que são pais (sexo masculino), os locais de trabalho frequentemente restringem o tempo dos mesmos, atribuindo-lhes expectativas e exigências, o que pode prejudicar o envolvimento desses com seus filhos (COOKLIN *et al.*, 2014). Por esse motivo, pesquisa realizada na Austrália com pais de crianças de quatro e cinco anos revelou que quanto maior o número de horas trabalhadas, maior a probabilidade de experiência de conflito trabalho-família (COOKLIN *et al.*, 2014).

No entanto, o fato de estar em casa não pode ser completamente associado à disponibilidade para a família, conforme revela os resultados do estudo de Takahashi *et al.* (2013) realizado com 26 docentes brasileiros de programas de mestrado e doutorado. Para esses professores, o tempo em casa frequentemente é destinado a atividades relacionadas ao trabalho como preparar aulas e produzir artigos (TAKAHASHI *et al.*, 2013). O conflito baseado no tempo, nesse caso, ocorre

porque as longas jornadas de trabalho limitam o tempo disponível para passar com a família (TAKAHASHI *et al.*, 2013; COOKLIN *et al.*, 2014).

Já as mães, devido à dupla responsabilidade (trabalho e família) que recai sobre elas, frequentemente buscam empregos e horas de trabalho compatíveis com suas obrigações familiares (SANSÉAU; SMITH, 2012). Esse é um resultado do trabalho de Sanséu e Smith (2012), em que os autores utilizaram os dados da *European Working Conditions Survey*<sup>4</sup> (EWCS), em especial das mulheres da França do Reino Unido. Na Noruega, país reconhecido pela igualdade de gênero, mulheres empregadas em carreiras que exigem alto compromisso acreditam que a tradição de elevadas horas de trabalho deve ser modificada (SEIERSTAD; KIRTON, 2015). De acordo com Chang, Chin e Ye (2014), empresas que possuem cultura trabalho-família tendem a desencorajar horas extras e reuniões imprevistas, contribuindo para que o trabalho não seja um obstáculo para as mães. Considerações mais detalhadas sobre a cultura trabalho-família são apresentadas no tópico 2.4.

Independentemente do sexo do trabalhador, Sevä e Öun (2015) constataram, em pesquisa feita na Suécia, que horas extras estão relacionadas com maior possibilidade de vivenciar conflito trabalho-família. Nesse país, uma forma de diminuir o conflito trabalho-família, para homens e mulheres é o auto-emprego (SEVÄ; ÖUN, 2015). O auto-emprego nesse caso é sinônimo de “empresário”, podendo abranger diferentes atividades e refletindo motivações como a possibilidade de ganhar muito dinheiro e implementar uma ideia (DAWSON; HENLEY; LATREILLE, 2009; SEVÄ; ÖUN, 2015).

Além do auto-emprego, o trabalho a tempo parcial também é uma opção para aqueles que possuem responsabilidades familiares, mas não querem trabalhar por muitas horas nem abandonar o emprego (OISHI *et al.*, 2015). A comparação feita por Chambel *et al.* (2017) entre trabalhadores que trabalham a tempo parcial e integral também revelou que os primeiros consideram mais simples harmonizar os domínios do trabalho e não-trabalho. Os autores também concluíram que o trabalho a tempo parcial é uma boa solução para evitar o conflito trabalho-família.

Por fim, Lewis, Campbell e Huerta (2008) afirmam que o trabalho a tempo parcial é reconhecidamente uma forma de conciliar trabalho e família no Reino

---

<sup>4</sup> Em português: Pesquisa Europeia de Condições de Trabalho.

Unido, Holanda, Alemanha e Áustria. Na Grã-Bretanha, grande parte das mulheres trabalha a tempo parcial e os trabalhos com essa característica estão muito mais disponíveis (ROSA; LORGA; LYONETTE, 2015). As entrevistas feitas com 30 mulheres desse país revelaram que a decisão por trabalhar a tempo parcial está relacionada com a crença de que os filhos sofreriam se ambos os pais trabalhassem em tempo integral (ROSA; LORGA; LYONETTE, 2015).

### *Conflito trabalho-família devido à tensão*

Os conflitos baseados em tensão – segunda fonte de conflitos – ocorrem quando um dos papéis, seja da família ou do trabalho, produz tensão e estresse (GREENHAUS; BEUTELL, 1985). Sendo assim, equilibrar diferentes papéis requer do indivíduo a capacidade de gerenciamento das tensões advindas desses papéis (YUILE *et al.*, 2012).

É importante considerar que as pressões do trabalho estão relacionadas com os conflitos baseados na tensão e no tempo, sugerindo que “trabalhar duro” abrange não somente atividades com exigências mentais e físicas, mas também com um envolvimento considerável de tempo (STEIBER, 2009). Nesse mesmo sentido, Bandeira (2017) afirma que o tempo excessivo exigido do trabalho e/ou da família pode gerar tensão, o que confirma a associação entre essas duas fontes de conflito, tempo e tensão.

Jones e Butler (1980), em pesquisa realizada com 181 marinheiros casados e que estavam a bordo em quatro navios da marinha dos Estados Unidos, buscaram compreender, entre outros assuntos, a relação entre o conflito trabalho-família e a tensão. Esses trabalhadores possuem obrigações do trabalho que praticamente os impossibilita de realizar tarefas familiares (JONES; BUTLER, 1980). Os autores encontraram as seguintes associações entre o conflito e a tensão: quanto mais alto o nível de tensão no papel (determinado por baixa satisfação com a marinha, satisfação e envolvimento com o trabalho e intenção de realistar), maior a divergência percebida entre as esferas do trabalho e da família; altos níveis de conflitos de papéis estão ligados a maior tensão; a tensão de um papel é reduzida quando as atividades de um novo papel são integralmente esclarecidas; a tensão de um papel é reduzida quando há expectativa de algum tipo de recompensa; o

aumento no suporte percebido, seja do superior ou do grupo de trabalho, diminui os níveis de tensão (JONES; BUTLER, 1980).

Charkhabi, Sartori e Ceschi (2016), propuseram um modelo dos efeitos dos diferentes tipos de conflito trabalho-família para a saúde mental e física de enfermeiras. A amostra foi composta de 311 enfermeiras de seis hospitais do Irã. Os autores concluíram que a saúde física e mental é afetada por conflitos provenientes tanto do trabalho quanto da família, mas em especial daqueles problemas relacionados ao trabalho. Além disso, o conflito baseado na tensão foi o maior preditor de resultados à saúde, em detrimento dos conflitos baseados no tempo e no comportamento (CHARKHABI; SARTORI; CESCHI, 2016). Por se tratar de uma pesquisa quantitativa, não são apontadas as causas do conflito trabalho-família baseado na tensão, no entanto, os autores concluem que esse é um dos tipos mais “perigosos” de conflito, sendo necessários esforços para evitar sua ocorrência, utilizando intervenções e métodos apropriados no hospital.

No que diz respeito aos estressores do trabalho, Laurence, Fried e Raub (2016) buscaram evidências para distinguir a sobrecarga auto iniciada pelo trabalhador e a sobrecarga determinada pela organização. Os autores concluíram que a sobrecarga institucionalmente imposta é um preditor positivo do conflito trabalho-família, sendo mais forte que o esgotamento emocional. Esse tipo de sobrecarga também é um preditor negativo mais forte da satisfação no trabalho que a sobrecarga auto iniciada (LAURENCE; FRIED; RAUB, 2016). Por último, a sobrecarga auto iniciada é um preditor positivo mais forte da satisfação no trabalho do que a sobrecarga institucionalmente imposta (LAURENCE; FRIED; RAUB, 2016).

Finalmente, no trabalho de Bandeira (2017) com nove mulheres empreendedoras que atuam no estado do Ceará foi constatado que o conflito trabalho-família devido à tensão estava relacionado principalmente com as expectativas criadas no que diz respeito à expansão da empresa. Por outro lado, a falta de valorização da atividade empreendedora, o baixo apoio do parceiro e o estresse do trabalho que poderiam ser fontes de conflito para essas mulheres não o são, já que essas se sentem extremamente valorizadas e realizadas, têm ajuda do parceiro para aliviar a tensão do trabalho e não levam para casa os problemas relacionados ao trabalho (BANDEIRA, 2017).

*Conflito trabalho-família devido ao comportamento*

Os conflitos baseados em comportamento, última fonte mencionada por Greenhaus e Beutell (1985), ocorrem quando padrões particulares do trabalho ou da família são discordantes dos padrões almejados pelo outro domínio (STROBINO, 2009). Enquanto os requisitos no ambiente de trabalho podem incluir, por exemplo, habilidades analíticas e de liderança, hostilidade, estabilidade emocional e aptidões (SCHEIN; MUELLER, 1992), a família espera do indivíduo calor humano, emoção e amabilidade nas relações (GREENHAUS; BEUTELL, 1985). Se uma pessoa não tem habilidade para regular seu comportamento para atender as obrigações dos diferentes papéis, ela está estritamente sujeita a vivenciar conflitos trabalho-família (GREENHAUS; BEUTELL, 1985).

Dierdorff e Ellington (2008) apontam que a maior parte dos trabalhos tem focado nos conflitos trabalho-família devido ao tempo e à tensão, negligenciando as fontes de conflito baseadas no comportamento. Diante disso, os autores procuraram examinar os antecedentes do conflito trabalho-família baseados no comportamento utilizando duas bases de dados dos Estados Unidos: a *General Social Survey*<sup>5</sup> e a *U.S. Department of Labor's Occupational Information Network*<sup>6</sup>. Os resultados da pesquisa mostraram que algumas características específicas da ocupação se relacionam com quase metade dos níveis de conflito trabalho-família.

Ainda na pesquisa de Dierdorff e Ellington (2008), os resultados indicaram que os indivíduos que possuem altos níveis de interação no trabalho – isto é, precisam se comunicar mais com os outros – e aqueles em cargos de maior responsabilidade estão mais propensos ao esgotamento de recursos que são necessários para atender às demandas familiares, e, conseqüentemente, ao conflito trabalho-família devido ao comportamento. Sendo assim, quanto maior as demandas psicossociais atreladas aos papéis do trabalho e que abrangem as relações interpessoais, maior a experiência de conflito trabalho-família (DIERDORFF; ELLINGTON, 2008).

Discutidas as três fontes de conflito trabalho-família apontadas por Greenhaus e Beutell (1985), a seguir são apresentadas as relações do conflito trabalho-família com o gênero, o estado civil e o número de filhos.

---

<sup>5</sup> Em português: Pesquisa Social Geral.

<sup>6</sup> Em português: Rede de Informações Ocupacionais do Departamento de Trabalho dos EUA.



### 2.2.2 Gênero, estado civil e número de filhos

Pesquisas recentes sugerem que o conflito trabalho-família pode diferir de acordo com o gênero (NOMAGUCHI, 2012; RUPPANNER, 2013; BEUTELL; SCHNEER, 2014), estado civil (NOMAGUCHI, 2012) e número de filhos (NOMAGUCHI, 2012; SEVÄ; ÖUN, 2015).

#### *Gênero*

Os níveis de conflito trabalho-família com frequência são associados ao gênero. Algumas pesquisas indicam que as mulheres vivenciam conflitos superiores aos homens (LEINEWEBER *et al.*, 2012; REDDICK *et al.*, 2012; RUPPANNER, 2013; ALLEN; FINKELSTEIN, 2014; TREISTER-GOLTZMAN; PELEG, 2016; NILSEN *et al.*, 2017), outras são contrárias a essa ideia e apontam que não há diferença entre homens e mulheres no que diz respeito ao conflito trabalho-família (STOIKO; STROUGH; TURIANO, 2017; BYRON, 2005) e há pesquisas que destacam que os homens vivenciam mais conflito trabalho-família que as mulheres (ANNOR; AMPONSAH-TAWIAH, 2017). A primeira afirmação é a mais comum e os fundamentos para tal estão apresentados a seguir.

Apesar das mudanças sociais dos últimos anos, ainda é presente a convicção de que as diferenças de gênero possuem efeito sobre os papéis desempenhados no domínio do trabalho e da família (PEDROSA, 2015). Tais mudanças sociais incluem a necessidade de as mulheres colaborarem na renda familiar e a crescente participação delas na força de trabalho (PINTO, 2000) – até o final do século XIX o trabalho feminino era basicamente o doméstico (CASTELO BRANCO, 2011) –, contribuindo para a ocorrência de alterações no mercado de trabalho e na harmonia entre trabalho e família nas últimas décadas (SORJ; FONTES; MACHADO, 2007).

No Brasil, de acordo com os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) referentes ao segundo trimestre de 2017, em todas as regiões (Norte, Nordeste, Sudeste, Sul e Centro-Oeste), as mulheres representam maioria entre as pessoas em idade de trabalhar (IBGE, 2017). Isto significa que, das pessoas com 14 anos ou mais, as mulheres representam 52,2% da população



brasileira. No entanto, entre as pessoas ocupadas<sup>7</sup>, elas representam 43,4%, entre as pessoas desocupadas<sup>8</sup>, 50,8% e entre as pessoas fora da força de trabalho (nem ocupadas, nem desocupadas) correspondiam a 65% da população (IBGE, 2017).

A fim de compreender as percepções de homens e mulheres sobre as mulheres e o mundo do trabalho, em 2017 a *International Labour Organization* (ILO)<sup>9</sup> e a empresa de pesquisa de opinião Gallup, publicaram o documento *Towards a better future for women and work: Voices of women and men*<sup>10</sup>. Os resultados da pesquisa são fruto de entrevistas feitas com aproximadamente 149000 adultos em 142 países, incluindo o Brasil (ILO; GALLUP, 2017). Os resultados revelaram que aproximadamente 29% das mulheres preferem trabalhar ou estar em situação em que seja possível trabalhar e cuidar de suas famílias e tarefas domésticas (44%) (ILO; GALLUP, 2017). Esses números são a média das respostas de mulheres com educação primária (ensino fundamental), secundária (ensino médio) e ensino superior. Dentre as mulheres que responderam que preferem ficar em casa a trabalhar, 36% têm educação primária, 21% secundária e 15% ensino superior (ILO; GALLUP, 2017). Esse resultado pode estar relacionado com a falta de políticas de apoio efetivas para mulheres com situações financeiras mais frágeis, tais como apoio ao cuidado de crianças e de idosos (ILO; GALLUP, 2017).

Diante desse cenário, as indagações sobre se ou de que forma as mulheres podem combinar cargos de elevado comprometimento, cônjuge e filhos são frequentemente debatidas (SEIERSTAD; KIRTON, 2015). Como indicado por Sina (2005 p. 3): “a mulher que trabalha não pendura sua condição na entrada da empresa, como se fosse um guarda-chuva. Quando entra, além do crachá, leva consigo tudo o que compõe sua identidade [...]”. Para a autora é impossível para uma mulher extinguir sua própria essência ao entrar no local de trabalho (SINA, 2005).

Tais indagações podem ser respondidas a partir dos resultados do trabalho de Mazerolle e Eason (2016). Em pesquisa realizada com mulheres trabalhadoras,

<sup>7</sup> Pessoas que trabalharam pelo menos uma hora completa em trabalho remunerado em dinheiro, produtos, mercadorias ou benefícios ou em trabalho sem remuneração direta em ajuda à atividade econômica de membro do domicílio ou, ainda, as pessoas que tinham trabalho remunerado do qual estavam temporariamente afastadas nessa semana (IBGE, 2017, p. 3).

<sup>8</sup> Pessoas sem trabalho que tomaram alguma providência efetiva para consegui-lo no período de referência de 30 dias ou as pessoas sem trabalho que não tomaram providência efetiva para conseguir trabalho no período de 30 dias porque já haviam conseguido trabalho (IBGE, 2017, p. 3).

<sup>9</sup> Em português: Organização Internacional do Trabalho.

<sup>10</sup> Em português: Rumo a um futuro melhor para mulheres e trabalho: vozes de mulheres e homens.

casadas e com filhos, quatro principais facilitadores para um equilíbrio entre trabalho e vida foram identificados: planejamento, atitude e perspectiva, redes de apoio e integração no local de trabalho (MAZEROLLE; EASON, 2016). Ademais, os resultados da pesquisa de Seierstad e Kirton (2015), em que foram feitas entrevistas com mulheres da Noruega, revelaram que a terceirização das tarefas domésticas é uma importante estratégia para que o equilíbrio entre trabalho e família seja mantido (SEIERSTAD; KIRTON, 2015).

Ressalta-se que ainda que as mulheres estejam contribuindo para o orçamento familiar por meio do seu trabalho, o empenho masculino para auxiliar nas tarefas domésticas não tem sido suficiente (SORJ; FONTES; MACHADO, 2007; PINTO, 2000; ÖUN, 2012). Essa situação contribui para que a divisão do trabalho tenha um sólido viés de gênero (SORJ; FONTES; MACHADO, 2007), onde a responsabilidade principal de realizar as tarefas de cuidar da casa e das crianças continua sendo das mulheres (SEVÄ; ÖUN, 2015).

Em países onde persistem papéis tradicionais de gênero como a China, os homens dedicam significativamente menos tempo em atividades domésticas do que as mulheres (CHANG; CHEN; CHI, 2014). No entanto, mesmo em países como a Noruega, reconhecidos pela igualdade de gênero, muitas mulheres sentem que as responsabilidades primárias da família são conferidas a elas (SEIERSTAD; KIRTON, 2015). Isso ocorre em razão de a sobrecarga de trabalho doméstico geralmente não ser vista pelas mulheres como desigualdade, e sim como natural e justificável, mesmo porque muitas vezes elas são resistentes a afastar-se do domínio de tais tarefas (RADCLIFFE; CASSELL, 2015).

Öun (2012), ao examinar as experiências subjetivas de homens e mulheres em países nórdicos (Dinamarca, Finlândia, Noruega e Suécia), concluiu que nesses países a igualdade de gênero é difundida e diversas políticas visam a proporcionar harmonização entre trabalho e família. Entretanto, ainda que as mulheres trabalhem aproximadamente sete horas a menos que os homens semanalmente, o conflito trabalho-família vivenciado por elas é maior do que em relação aos homens (ÖUN, 2012). A razão é que o trabalho doméstico é feito quase integralmente pelas mulheres (ÖUN, 2012) e a responsabilidade pelas crianças também se destaca entre suas incumbências (HAGQVIST; GÄDIN; NORDENMARK, 2017).

Na Europa, além de os duplos papéis de homens e mulheres serem aceitos e aprovados, há grande participação das mulheres no mercado de trabalho e uma

ampla oferta de políticas e benefícios para conciliação entre trabalho e família (HAGQVIST; GÅDIN; NORDENMARK, 2017). Esses aspectos contribuem para que homens e mulheres sejam capazes de harmonizar as demandas e atividades do trabalho e da família (HAGQVIST; GÅDIN; NORDENMARK, 2017).

Por último, ainda em relação às mulheres, ressalta-se que elas enfrentam desvantagem em aspectos biológicos, isto é, precisam se recuperar do parto e amamentar (REDDICK *et al.*, 2012). Tem havido uma preocupação mais radical em alguns países desenvolvidos: a de que, diante da dificuldade em equilibrar demandas do trabalho e da família, as mulheres optem por reduzir as obrigações familiares evitando ter filhos ou tendo menos crianças (LIU; HYNES, 2012). Nos Estados Unidos, país com alta taxa de fertilidade, as mulheres que não conseguem conciliar trabalho e família geralmente estão mais propensas a sair do mercado de trabalho do que renunciar a fertilidade subsequente (LIU; HYNES, 2012). É importante notar que, para as mulheres casadas, ajustar suas obrigações familiares e profissionais é mais simples, resultando em menor renúncia dessas ao trabalho (LIU; HYNES, 2012). Essa questão do estado civil é tratada a seguir.

### *Estado civil*

De acordo com os resultados da pesquisa de Stoiko, Strough e Turiano (2017), em que foram utilizados dados de 1995 e 2005 da *National Survey of Midlife Development in the U.S.*<sup>11</sup>, a percepção de maior equilíbrio entre as demandas do trabalho e da família é associada com o fato de ser casado.

Apesar de considerarem-se as principais responsáveis pelas demandas domésticas, para as mulheres, uma forma de equilibrar o trabalho e a família é o apoio do cônjuge. A ajuda em tarefas domésticas pelos homens demonstra um senso de igualdade e apoio na carreira, o que pode colaborar para a redução de conflitos trabalho-família (SEIERSTAD; KIRTON, 2015; ÖUN, 2012).

Grönlund e Javornik (2014) destacam que para mulheres casadas, com filhos e trabalhadoras, mesmo que seus horários de trabalho sejam diferentes dos de seus parceiros, as demandas domésticas geralmente permanecem sob sua responsabilidade, acentuando o conflito trabalho-família. Para essas mulheres, a

---

<sup>11</sup> Em português: Pesquisa Nacional de Desenvolvimento da Meia Idade nos Estados Unidos.

participação dos pais em tarefas como levar e buscar as crianças na escola não só contribui para a redução das tarefas da mulher, mas também para contestar ideologias de gênero que atribuem à mãe a responsabilidade primária pela família (SEIERSTAD; KIRTON, 2015). Dessa forma, a paternidade ativa é especialmente importante para que as crenças sociais de gênero não amedrontem mães de serem julgadas como mães ruins (SEIERSTAD; KIRTON, 2015).

No que diz respeito às mulheres divorciadas, Ruppanner (2013), em pesquisa incluindo dez países, notou que essas são mais expostas ao conflito trabalho-família do que as casadas. Mulheres divorciadas, bem como mães solteiras possuem maiores exigências domésticas e familiares, contribuindo para o aumento de conflitos (NOMAGUCHI, 2012; RUPPANNER, 2013).

Cruz (2005, s/p) comenta que “[...] muitas mulheres têm pago um alto preço em qualidade de vida, saúde física e mental, tentando conciliar, de forma quase heroica e solitária, todas as demandas de seus múltiplos papéis”. Esses papéis, no âmbito da família, podem incluir o cuidado de dependentes como filhos, idosos e deficientes e é discutido no tópico que segue.

### *Filhos e outros dependentes*

Além do gênero e estado civil, o conflito trabalho-família pode ser facilitado quando o trabalhador tem que cuidar de dependentes. A atribuição de cuidar de um familiar dependente inclui aspectos financeiros, físicos e emocionais (STEWART, 2013). Apesar de muitos estudos considerarem apenas crianças como os únicos dependentes dos trabalhadores, idosos e deficientes também requerem cuidados significativos (KRISOR; ROWOLD, 2014) e podem ser a razão do conflito trabalho-família de muitos empregados.

No que diz respeito aos filhos, de acordo com Nomaguchi (2012), nos Estados Unidos uma quantidade maior de filhos pode ser proporcional aos conflitos trabalho-família, no entanto, a idade da criança mais nova não possui relação com o conflito. Diferentemente, Oishi *et al.* (2015) relataram no que no leste asiático, o fato de ter filhos não é associado com o conflito trabalho-família. Em acordo com Oishi *et al.* (2015) e em contraste com Nomaguchi (2012), Ruppanner (2013), após pesquisar 7985 indivíduos de dez países, constatou que apesar de ter filhos não ser relacionado com o conflito trabalho-família, crianças pequenas são motivo de maior

conflito para seus pais. Discordante dos trabalhos citados anteriormente, Sevä e Öun (2015) relataram que na Suécia tanto a presença quanto a idade da criança são preditores do conflito-trabalho família, sendo que quanto mais nova a criança, maior o conflito.

Apesar de algumas mulheres em cargos de alta gerência declarar a prioridade que os filhos têm em relação ao trabalho, isso não significa descaso com as atividades profissionais (SINA, 2005). Pelo contrário, em geral essas mulheres atuam de forma tão eficiente que sobra oportunidade para algo emergencial acontecer (SINA, 2005). Nesse sentido, Gonçalves e Boavida (2015), em pesquisa feita com mulheres residentes em Lisboa, casadas e com filhos revelou que as mães de famílias grandes (três filhos ou mais) eram mais satisfeitas com suas vidas do que as outras mães.

As mulheres e mães, no entanto, assim como na amostra de Madalozzo e Blofield (2017), podem vivenciar conflitos entre trabalho e família de forma muito intensa, percebendo inclusive modificações negativas na relação trabalhista posteriormente ao nascimento dos filhos (MADALOZZO; BLOFIELD, 2017). O fato de ter filhos também pode ser fonte de discriminação na contratação de mulheres já que os empregadores pressupõem que elas vão se ausentar mais do trabalho por causa dos seus filhos do que os outros funcionários (MADALOZZO; BLOFIELD, 2017) ou até mesmo abandonar o emprego para se dedicar unicamente aos filhos (SINA, 2005). Essa situação contribui para que o desemprego de mulheres com crianças pequenas seja agravado (MADALOZZO; BLOFIELD, 2017). Enquanto isso, para os homens, ter filhos pode ser visto como positivo pelos empregadores, sendo-lhes atribuída a qualidade da responsabilidade por isso (MADALOZZO; BLOFIELD, 2017).

Essa situação pode estar relacionada com o estereótipo de gênero que, de acordo com Seierstad e Kirton (2015, p. 398) ainda continua predominante: o de que “as mulheres priorizam a família e se tornam menos orientadas para a carreira após o parto”. As autoras comentam que é necessário que tais estereótipos sejam mudados, o que pode suceder de uma cultura organizacional de apoio ao equilíbrio entre o trabalho e a família (esse tipo de cultura é discutido no tópico 2.4).

Quanto aos dependentes deficientes, Stewart (2013) afirma que esses podem gerar mais conflito trabalho-família para seus cuidadores do que dependentes que precisam de cuidados típicos. Já em relação aos idosos, Silva e Andrade (2016)

apontam para a necessidade de considerar as alterações sociodemográficas, como o crescimento dessa população com idade avançada. Tal fato pressupõe que o aumento das responsabilidades familiares com esse tipo de dependente pode ser facilitado por meio de práticas de conciliação oferecidas pelas organizações (SILVA; ANDRADE, 2016).

O conflito para os trabalhadores pode ser ainda mais crítico quando os empregadores não acreditam ou não se importam com as responsabilidades que possuem em relação a seus dependentes. Uma pesquisa feita nos Estados Unidos envolvendo empregados e empregadores revelou que, aparentemente, os filhos de pessoas em cargos mais elevados são melhores considerados do que os de classe mais baixa (DODSON, 2013). Nesse mesmo estudo, uma empregadora disse estar cansada de ouvir sobre crianças, seja sobre doenças ou problemas na escola. Para essa empregadora a solução é não ter filhos, e se os empregados optam por tê-los, suas obrigações são lidar com eles (DODSON, 2013).

Em trabalho realizado em Caxias do Sul-RS, Oliveira (2009) constatou que o conflito trabalho-família para as mulheres parece ser menor quando a empregada cuida de filhos ou pais idosos, em relação às responsabilidades com os sogros. A justificativa é que as organizações costumam supor que os sogros não possuem tanta importância quanto os familiares de primeiro grau, e por isso a consideração com possíveis ausências nesses casos é menor (OLIVEIRA, 2009). Tais fatores exemplificam como os cuidados familiares podem ser fonte de conflito.

Visando a diminuir os conflitos, trabalhadores com filhos geralmente preocupam-se com as consequências do trabalho na família, bem como com a disponibilidade de políticas que favorecem a família e a possibilidade de horários flexíveis (GALINSKY; BOND; FRIEDMAN, 1996).

Em resumo, visto que conciliar trabalho e cuidados de dependentes pode ser custoso e resultar em consequências negativas para o trabalhador, é preciso que as organizações e a sociedade em geral busquem soluções para auxiliar uma melhor combinação entre essas duas demandas (MALACH-PINES; HAMMER; NEAL, 2009).

Após a apresentação do conceito de trabalho-família, suas principais fontes e a relação com o gênero, estado civil e cuidado de dependentes, a seguir são evidenciadas as principais consequências de elevados níveis de conflito, além das formas como organizações, governo e os próprios trabalhadores podem evitá-lo.



### 2.2.3 Consequências do conflito trabalho-família e formas de evitá-lo

Níveis elevados de conflito trabalho-família podem advir tanto de situações no ambiente de trabalho, como estresse e longos expedientes (MATIAS; ANDRADE; FONTAINE, 2011), quanto de situações no âmbito da família, como o cuidado de dependentes (KRISOR; ROWOLD, 2014).

As consequências do conflito trabalho-família vão desde exaustão emocional (ZHANG; GRIFFETH; FRIED, 2012) até evasão do trabalho (GREENHAUS; PARASURAMAN; COLLINS, 2001) e abrangem: redução na satisfação com o trabalho, maior propensão a abandonar a organização, estresse, angústia, depressão, ansiedade, raiva, *burnout*<sup>12</sup>, gastrite, insônia, baixa qualidade do sono, saúde geral fraca, discussões e atitudes desapropriadas nas relações afetivas, casamentos e famílias destruídas, baixo desempenho no trabalho e insatisfação com o mesmo (SILVA; ROSSETO, 2010; OLIVEIRA; CAVAZOTTE; PACIELLO, 2013; ADISA; OSABUTEY; GBADAMOSI, 2016; ZHANG; PUNNETT; NANNINI, 2017).

As consequências também englobam os filhos de trabalhadores com conflito. Esses são sujeitados às intensas cargas de trabalho de seus pais e como os deveres parentais não são cumpridos de forma eficaz, a delinquência juvenil é intensificada, o que acarreta em resultados negativos para a sociedade em geral (ADISA; OSABUTEY; GBADAMOSI, 2016). Os impactos sobre as crianças podem ter consequências de longo prazo como problemas de comportamento, saúde e bem-estar infantil (BEUTELL; SCHENNER, 2014).

Por fim, ressalta-se que as questões de trabalho e família demandam altos níveis de regulação emocional no processo de atingir os objetivos e a satisfação nesses dois domínios (FARRADINNA; HALIM, 2016). Quando os indivíduos possuem excessivas responsabilidades no trabalho e na família, há um desequilíbrio de papéis, afetando o desempenho não somente quanto ao trabalho, como o compromisso organizacional (FARRADINNA; HALIM, 2016), mas também nas relações familiares.

As divergências entre o trabalho e a família podem ser evitadas por parte das organizações, do governo e do próprio trabalhador. As organizações podem disponibilizar políticas como horário flexível, teletrabalho, semana de trabalho

---

<sup>12</sup> Em português: esgotamento. Refere-se a pressões do trabalho que afetam a saúde psicológica, sendo fonte de problemas emocionais (FARRADINNA; HALIM, 2016).

comprimida (FIKSENBAUM, 2014) e assistência à infância no local de trabalho (PAN; YEH, 2012) a fim de favorecer o trabalhador, de forma que o mesmo combine demandas do trabalho e da família sem prejuízos para nenhuma das duas esferas (FERRER; GAGNÉ, 2013; JANASZ *et al.*, 2013; AFRIANTY; BURGESS; ISSA, 2015). A oferta de políticas que beneficiam a família é uma vantagem competitiva capaz de suscitar trabalhadores produtivos e comprometidos (FIKSENBAUM, 2014). Os governos de todo o mundo também têm implementado diversos benefícios para melhor gestão do trabalho e da família (RADCLIFFE; CASSELL, 2015). Essas políticas serão discutidas com mais profundidade no tópico 2.4, que trata sobre a cultura trabalho-família.

Algumas estratégias de enfrentamento também podem ser adotadas pelos trabalhadores, tais como: auto-organização do tempo que inclui planejar e administrar o tempo, bem como delimitar o espaço de cada atividade; estabelecimento de parcerias e alianças com familiares, sócios e funcionários; uso de dispositivos de alívio de tensão tais como exercícios físicos, psicoterapia, religiosidade e viagens (JONATHAN; SILVA, 2007); diálogo; atividades de lazer e reflexão; flexibilidade na jornada de trabalho; acompanhamento psicológico (SILVA; ROSSETO, 2010); divisão das atividades domésticas com os membros da família como filhos e cônjuge; controle das emoções; suporte marital e apoio emocional (STROBINO; TEIXEIRA, 2014).

O auto-emprego também pode ser uma forma de evitar o conflito trabalho-família. Na Suécia, uma solução encontrada por mães para conciliar as demandas do trabalho e da família é ter o próprio negócio (SEVÄ; ÖUN, 2015). O equilíbrio entre as obrigações parecem aumentar para as mães que optam trabalhar por conta própria (SEVÄ; ÖUN, 2015). No entanto, nem essa “solução” nem as demais apresentadas podem ser generalizadas. Na Alemanha, por exemplo, o auto-emprego parece ser fonte de mais conflitos entre trabalho e família porque os indivíduos consideram que a interferência das exigências familiares e domésticas sobre o trabalho é facilitada (KÖNIG; CESINGER, 2015).

Finalizadas as considerações sobre o conflito trabalho-família, a seguir são apresentados os conceitos de cultura organizacional, bem como os elementos que fazem parte de uma cultura. A compreensão desse tema sustentará a discussão sobre cultura trabalho-família.



## 2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional como um campo de estudos na área de Administração apesar de já estabilizado, provoca novas pesquisas no âmbito teórico e prático (FREITAS, 2007). O conceito de cultura é central para os estudos organizacionais, pois é capaz de esclarecer diversos resultados nos níveis individual, organizacional ou nacional (GIORGI; LOCKWOOD; GLYNN, 2015). Além disso, muitos dos livros e artigos acadêmicos sobre cultura organizacional despertam o interesse de acadêmicos e não acadêmicos (OUCHI; WILKINS, 1985), sendo especialmente pertinentes para a área de gestão (MACHADO; MARANHÃO; PEREIRA, 2016).

Os estudos em cultura organizacional ganharam maior expressividade a partir dos anos 1980, quando os pesquisadores da área movimentaram-se em relação a publicações científicas, palestras e congressos sobre a temática, apresentando-a como uma forma de entender as interações entre os membros e como as organizações agem para atingir seus objetivos (FREITAS, 2007; SILVA; FADUL, 2010; CHATMAN, O'REILLY, 2016). Esse interesse sobre cultura organizacional foi relacionado, em parte, ao sucesso econômico do Japão em relação aos Estados Unidos, condição que despertou o interesse de pesquisadores em analisar as práticas de gestão japonesa (CHATMAN, O'REILLY, 2016).

A revista *Business Week* ao publicar o artigo “*Corporate culture – the hard-to-change values that spell sucess or failures*”<sup>13</sup> em outubro de 1980 contribuiu fortemente para a propagação do tema (FREITAS, 2007). Três anos mais tarde, revistas internacionalmente relevantes para os estudos organizacionais como a *Administrative Science Quartely* (ASQ) e a *Organization Dynamics*, tiveram edições especiais concentradas em cultura organizacional (FREITAS, 2007). Nessa mesma época também foi publicada uma antologia sobre simbolismo organizacional por Pondy e colegas (OUCHI; WILKINS, 1985). Juntas, essas três coleções sobre cultura organizacional totalizaram 32 artigos (OUCHI; WILKINS, 1985). O artigo de Linda Smircich, hoje considerado fundamental para a compreensão da temática, integrou um dos números da ASQ (FREITAS, 2007).

---

<sup>13</sup> Em português: Cultura corporativa - os valores difíceis de mudar que significam sucesso ou fracasso.

Ainda em 1983, o simpósio da *Academy of Management* referia-se à cultura organizacional, tendo Edgard Schein como um dos autores (FREITAS, 2007). No entanto, foi com o artigo “*Coming to a new awareness of organizational culture*<sup>14</sup>”, publicado em 1984, que o autor obteve maior reconhecimento (FREITAS, 2007). Em 1984, as universidades de *Pittsburg* e *British Columbia* promoveram congressos sobre cultura organizacional, sendo que desse último resultou a coletânea de Peter Frost, *Organizational Culture*. Juntamente com tal coletânea, o livro “*Organizational culture and leadership*<sup>15</sup>” de Schein sobressaíram no ano de 1985 (FREITAS, 2007).

Após esse breve comentário sobre a trajetória da cultura organizacional como um campo de conhecimento, parte-se para a conceituação do termo.

A definição de cultura organizacional é produto da compreensão do termo “cultura” em diferentes áreas como Psicologia, Antropologia, Sociologia e Filosofia (NEGREIROS, 2011). Fischer, França e Santana (1993) mencionam que a complexidade e a controvérsia presente na cultura das organizações não se encontram somente no dia a dia dessas empresas, mas também na literatura relativa à mesma. Assim, apesar da diversidade de estudos sobre o tema, a sua compreensão ainda não é tão simples (CHATMAN; O'REILLY, 2016).

Para Smircich (1983) e Freitas (2007), o fato de o debate sobre cultura organizacional ser fundamentado nas definições da antropologia cultural explica a amplitude do termo, bem como a falta de consenso a respeito do mesmo. Apesar da grande influência dos procedimentos antropológicos, Ouchi e Wilkins (1985) destacam também a importância da sociologia das organizações para o estudo de cultura. Sob esse ponto de vista, a cultura organizacional seria um prolongamento do tema foco da sociologia organizacional, que se interessava pelos aspectos regulatórios e entendimentos compartilhados que orientam a vida social nas organizações (OUCHI; WILKINS, 1985).

Em 1979, Pettigrew definiu cultura como “[...] o sistema de significados publicamente e coletivamente aceitos operados em um determinado grupo em um determinado momento” (PETTIGREW, 1979, p. 574, tradução livre<sup>16</sup>). O autor afirmou ainda que alguns dos descendentes da cultura incluíam os símbolos, a

---

<sup>14</sup> Em português: Chegando a uma nova consciência da cultura organizacional.

<sup>15</sup> Em português: Cultura organizacional e liderança.

<sup>16</sup> [...] the system of such publicly and collectively accepted meanings operating for a given group at a given time.

linguagem, ideologias, crenças, rituais e mitos, itens que, mais tarde, juntamente com outros, tornar-se-iam conhecidos como os elementos da cultura organizacional.

Smircich (1983) trata da intersecção entre a teoria de cultura e a teoria da organização em cinco diferentes temas: gestão comparativa, cultura corporativa, cognição organizacional, simbolismo organizacional e processos inconscientes, conforme apresentado no Quadro 1.

QUADRO 1 – CONCEITOS DE CULTURA E ORGANIZAÇÃO SEGUNDO SMIRCICH (1983)

Conceitos de "Cultura" da Antropologia	Temas de Pesquisa em Organização e Gestão	Conceitos de "Organização" da Teoria da Organização
Cultura é um instrumento que serve às necessidades biológicas e psicológicas dos seres humanos. Ex.: funcionalismo de Malinowski.	Gestão Comparativa	Organizações são instrumentos sociais para realização de tarefas. Ex.: teoria clássica da administração.
Cultura funciona como um mecanismo regulatório adaptativo. Ela une indivíduos dentro de estruturas sociais. Ex.: funcionalismo estrutural de Radcliffe-Brown.	Cultura Corporativa	Organizações são organismos adaptativos que existem por meio de processos de troca com o ambiente. Ex.: teoria da contingência.
Cultura é um sistema de cognições compartilhadas. A mente humana gera cultura por meio de um número finito de regras. Ex.: etnociência de Goodenough.	Cognição Organizacional	Organizações são sistemas de conhecimento. "Organização" repousa na rede de significados subjetivos compartilhados pelos membros em diferentes graus e parecem funcionar de uma maneira regular. Ex.: teoria cognitiva da organização.
Cultura é um sistema de símbolos e significados compartilhados. A ação simbólica precisa ser interpretada, lida ou decifrada a fim de ser entendida. Ex.: antropologia simbólica de Geertz.	Simbolismo Organizacional	Organizações são padrões de discurso simbólico. "Organização" é mantida por meio de modelos simbólicos como a linguagem que facilita o compartilhamento de linguagens e realidades. Ex.: teoria simbólica da organização.
A cultura é uma projeção da infraestrutura inconsciente universal da mente. Ex.: estruturalismo de Levi-Strauss.	Processos inconscientes	Formas e práticas organizacionais são as manifestações de processos inconscientes. Ex.: teoria transformacional da organização.

FONTE: Adaptado de Smircich (1983, p. 342).

De acordo com a autora, nos dois primeiros temas a cultura é uma variável organizacional, podendo ser independente ou dependente, externa ou interna, enquanto que nos três últimos conceitos a cultura é uma metáfora para explicar a organização (SMIRCICH, 1983). Como metáfora, a cultura é algo que a organização é, sendo uma forma de expressão da consciência humana (SMIRCICH, 1983). Estudar a cultura de uma organização como metáfora contribui para a compreensão

de elementos como normas, valores e crenças (CARRIERI, 2008) e requer uma imersão profunda na organização (CHATMAN; O'REILLY, 2016). As pesquisas que consideram a cultura como metáfora, portanto, frequentemente são qualitativas e interpretativas (CHATMAN; O'REILLY, 2016).

Além disso, nesse sentido as organizações são entendidas quanto aos seus “aspectos expressivos, ideacionais e simbólicos” (SMIRCICH, 1983, p. 347-348), isto é, entende-se que a organização é socialmente construída (CANDIDO; JUNQUEIRA, 2006), tendo os indivíduos como agentes construtores da cultura organizacional (ROGGE, 2016). Sob essa perspectiva, cada organização possui suas especificidades e não deve ser comparada com as demais (CHATMAN; O'REILLY, 2016).

Como variável, a cultura é algo que a organização tem, o que significa que ela pode ser modificada, gerenciada e ainda influenciar o desempenho organizacional (SMIRCICH, 1983; CARRIERI, 2008). Nessa acepção, diferentemente da cultura como metáfora, a realidade é dada, é objetiva, e os membros da organização são determinados por esse ambiente. Tais características rememoram os pressupostos do paradigma funcionalista, em que, de acordo com Morgan (2007b), admite-se que o comportamento da sociedade é mera reprodução de um estado de coisas metódico e sistemático. Nesses casos, a abordagem funcionalista muitas vezes investiga a cultura de uma organização analisando como valores e normas guiam o comportamento dos membros, com a utilização principalmente de métodos quantitativos (CHATMAN; O'REILLY, 2016).

Fundamentado em Pettigrew (1979), Smircich (1983) e Freitas (2007), a cultura organizacional é definida nesse trabalho como um sistema amplo de significados construído socialmente. Sendo assim, os indivíduos compreendem e elaboram interpretações compartilhadas sobre suas próprias experiências, dando-lhes significado.

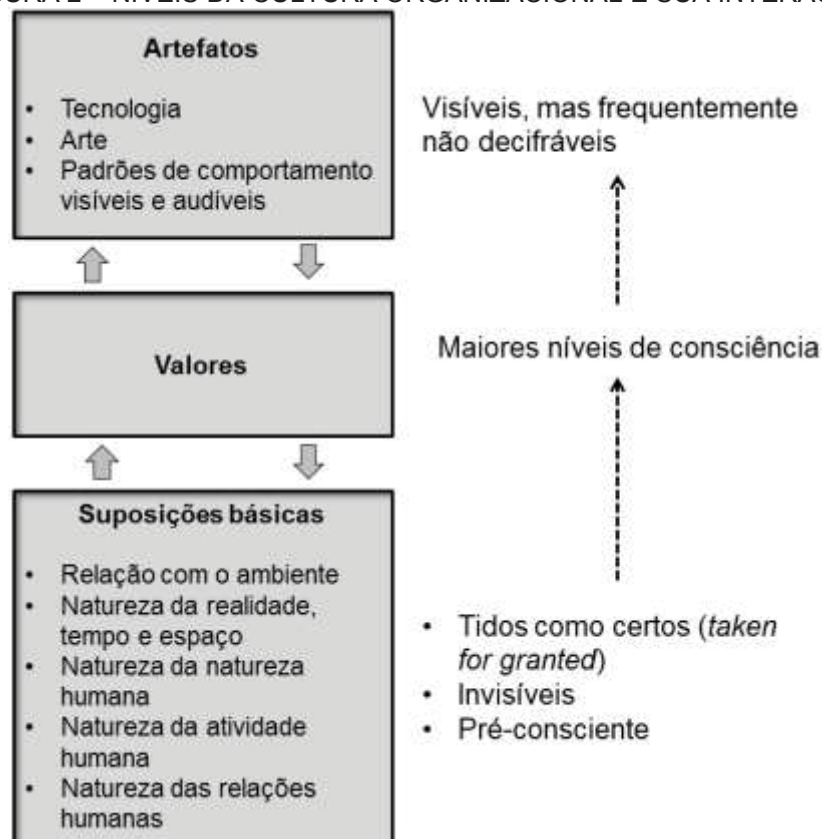
É importante também destacar a definição de Schein (1984) a respeito de cultura organizacional, que apesar de não ser o conceito que será adotado nesse trabalho, é um dos mais utilizados na literatura brasileira sobre a temática (LOURENÇO *et al.*, 2016).

Schein (1984, p. 3, tradução livre) definiu formalmente a cultura organizacional como:

[...] o padrão de suposições básicas que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e, portanto, ser ensinado aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas<sup>17</sup>.

Ainda de acordo com Schein (1984) a cultura de uma organização é mais do que um amontoado de significados compartilhados. Para ele, a cultura pode ser analisada por diferentes níveis: (i) artefatos visíveis, (ii) valores, e (iii) suposições básicas, conforme apresentado na Figura 2.

FIGURA 2 – NÍVEIS DA CULTURA ORGANIZACIONAL E SUA INTERAÇÃO



FONTE: Adaptado de Schein (1984, p. 4, tradução livre).

Os artefatos constituem o nível mais fácil de ser observado, porém o mais difícil de interpretar (SCHEIN, 1984). Isso porque apesar da simplicidade em analisar, por exemplo, como os móveis de uma organização estão dispostos em

<sup>17</sup> [...] the pattern of basic assumptions that a given group has invented, discovered, or developed in learning to cope with its problems of external adaptation and internal integration, and that have worked well enough to be considered valid, and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.

determinado ambiente ou a maneira como os membros se vestem e/ou se comportam, a lógica por trás disso – isto é, porque as coisas acontecem daquela forma – é complexa (SCHEIN, 1984).

Entender porque certas coisas acontecem de certa maneira pode ser facilitado ao investigar os valores que orientam o comportamento (SCHEIN, 1984). No entanto, os valores são praticamente inacessíveis pela mera observação, sendo necessário dialogar com os membros da organização para entendê-los (SCHEIN, 1984). Todavia, geralmente os valores ditos pelos trabalhadores serão aqueles mais evidentes e defendidos pela cultura organizacional, de forma que os valores implícitos continuarão inexplorados (SCHEIN, 1984).

O último nível de análise da cultura organizacional proposto por Schein (1984) é o das suposições básicas. A ampla compreensão dos valores e do comportamento do grupo depende do acesso às suposições subjacentes, ou seja, os processos inconscientes que moldam a forma como os membros se comportam (SCHEIN, 1984). De acordo com o mesmo autor, as suposições inicialmente são valores e só se tornam suposições quando promovem uma conduta que soluciona um problema. Assim, a conduta é vista como certa (não é debatida nem afrontada) e escapa à consciência, tornando-se uma suposição (SCHEIN, 1984).

Ressalta-se que a cultura de uma organização influencia os objetivos, as estratégias e até mesmo a conduta dos membros, e por isso tem potencial para ser fonte de vantagem competitiva (SOUZA, 2014). Entender as organizações como culturas abrange compreender como esse sistema é formado e sustentado (MORGAN, 2007a). Além disso, compreender a cultura de uma organização é mais do que simplesmente saber o conceito do termo; é preciso investigar as principais razões que causam desavenças sobre a temática, isto é, a associação da mesma com a organização (CANDIDO; JUNQUEIRA, 2006). O desafio pode ser ainda maior quando se considera que muitas organizações possuem culturas fragmentadas, característica referente a uma dessemelhança entre o que é dito e o que é feito pelos membros (MORGAN, 2007a).

Algumas indagações ainda são presentes quando se fala de cultura organizacional, incluindo a possibilidade de ser gerenciada ou não, sua homogeneidade ou heterogeneidade e a provável influência do contexto em que a organização se encontra (LIMA; FRAGA; OLIVEIRA, 2016).



Quanto à possibilidade de gerenciar ou não uma cultura organizacional, as duas condições são apresentadas por Smircich (1983) quando traz os conceitos de cultura como metáfora e variável. No primeiro sentido seria impossível administrar a cultura visto que ela é consolidada a partir das construções individuais de cada membro da organização. Na segunda interpretação, existe sim a possibilidade de gerenciá-la, uma vez que a mesma é tratada de maneira mais objetivista e funcionalista.

Em relação à homogeneidade ou heterogeneidade da cultura organizacional, Martin e Frost (2001) oferecem três perspectivas da cultura que auxiliam na compreensão dessa discussão: (i) a perspectiva da integração pressupõe que todos os membros da organização partilham da mesma cultura, além dela poder ser desenvolvida e preservada pela alta administração; (ii) a perspectiva da diferenciação, não só considera que existem diferentes culturas dentro da organização – nomeadas subculturas – mas também evidencia os conflitos, os interesses e percepções contraditórias dentro da organização como um todo e nos subgrupos que a formam; (iii) a perspectiva da fragmentação, por último, trata da complexidade e ambiguidade presente nas culturas, visto que as relações entre elas não são nem muito estáveis nem muito instáveis, mas contraditórias.

Gomes (1991) argumenta sobre a heterogeneidade e pluralidade de organizações e culturas, já que diferenças e conflitos perpassam a realidade organizacional. Uma única cultura só seria possível se todos os membros organizacionais tivessem os mesmos desafios, encontrassem as mesmas soluções e adotassem um único comportamento (VAN MAANEN; BARLEY, 1983). Pela perspectiva desses autores, isso não acontece, e, portanto, as subculturas são formadas por membros organizacionais que: (i) se relacionam com frequência; (ii) se identificam com um grupo específico e percebem a diferença desse grupo em relação aos demais; (iii) compartilham de situações difíceis que se tornam problemas de todo o grupo; e (iv) se comportam conforme consenso coletivo e exclusivo do grupo (VAN MAANEN; BARLEY, 1983).

Por último, no que se refere à influência do contexto, Hofstede (1985) sugere que a cultura nacional é prevaiente sobre a cultura e os valores organizacionais, contribuindo para a noção de que não existe uma única cultura adaptável a todas as circunstâncias, sendo, ao contrário, dependente de condições particulares (MUZZIO, 2017). Dessa forma, dimensões como distância do poder, aversão à incerteza,

individualismo/coletivismo e masculinidade/feminilidade podem variar de acordo com a cultura de um país (HOFSTEDE, 1985).

No Brasil, por exemplo, a construção da cultura reporta à evolução histórica do país, a datar da sua descoberta até o presente (SOUZA, 2014). Isso significa que os traços culturais desenvolvidos no passado permanecem na cultura do povo e das organizações brasileiras, seja em maior ou menor grau, como o jeitinho, o formalismo e o personalismo (OLIVEIRA; MACHADO-DA-SILVA, 2001; SOUZA, 2014).

Os traços culturais brasileiros constantemente apresentados na literatura são: hierarquia, personalismo, paternalismo, jeitinho, sensualismo, aventureiro, postura de espectador, formalismo, impunidade, lealdade pessoal, aversão a conflitos e flexibilidade (PRATES; BARROS, 2012; CHU; WOOD JR., 2008; FREITAS, 2012; OLIVEIRA; MACHADO-DA-SILVA, 2001; HOLANDA, 1997). Destaca-se que esses traços não são plenamente invariáveis, nem sempre existiram nem são eternos, mas foram criados simultaneamente à história, agregado às estruturas sociais e ao inconsciente da população (OLIVEIRA; MACHADO-DA-SILVA, 2001).

Além das indagações e características a respeito da cultura organizacional e nacional, vale ressaltar que as culturas não devem ser consideradas “puras”. Isso porque o relacionamento de diferentes indivíduos e grupos contribui para que se estabeleçam trocas culturais (FERNANDES, 2011). A essa integração entre culturas, dá-se o nome de culturas híbridas (FERNANDES, 2011) ou equipes multiculturais (ZIMMERMANN, 2010).

Em equipes multiculturais existe uma ampla variedade de perspectivas – como diferenças de gênero, forma de trabalho individualista/coletivista e modos de comunicação –, visto que indivíduos possuem diversas origens culturais (ZIMMERMANN, 2010), e, portanto, têm interpretações de mundo diferentes (SARFATI, 2011). Ao conviver com pessoas de diferentes culturas, os trabalhadores despertam uma apreciação a respeito das individualidades e diferenças culturais de cada um, o que afeta diretamente nos processos organizacionais (SCHMIDMEIER, 2016). Nesses casos, regras, normas e leis são criadas pela cultura organizacional para limitar a diversidade de perspectivas dentro de um grupo com culturas híbridas (ZIMMERMANN, 2010).

Após algumas considerações a respeito do tema cultura organizacional, é possível constatar que esse é um tema “amplo, complexo e profundo” (CARRIERI,



2002, p. 11). É amplo, pois pode ser considerado como variável e metáfora; complexo porque a cultura pode ser classificada como única, múltipla, unânime e contraditória (CARRIERI, 2002); e profundo, pois não é possível dominá-lo “[...] enquanto objeto de análise, mas, no máximo, inferir e configurar” (FISCHER; FRANÇA; SANTANA, 1993, p. 21).

Diante dessa diversidade de questões a respeito da cultura organizacional, no Brasil, artigos publicados recentemente sobre a temática em periódicos da área de Administração têm sido tratados de múltiplas maneiras. Barreto *et al.* (2013) e Reis e Azevedo (2015) são exemplos de autores que trabalharam a temática quantitativamente. Barreto *et al.* (2013), em um estudo descritivo e correlacional, utilizaram o conceito de cultura como variável e investigaram as relações entre cultura organizacional e liderança desempenhada pelos gestores de 37 restaurantes na cidade de Natal/RN. Reis e Azevedo (2015) partiram do pressuposto de que a cultura de uma organização influencia a conduta dos membros e investigaram as relações entre os diferentes tipos de cultura e a autenticidade de 199 trabalhadores.

Por outro lado, Shadeck *et al.* (2016), Souza e Fenili (2016) e Lima, Fraga e Oliveira (2016) realizaram estudos qualitativos sobre cultura organizacional. Em pesquisa exploratória, Shadeck *et al.* (2016) utilizaram de uma metáfora para descrever e analisar os sistemas simbólicos existentes na cultura de uma empresa prestadora de serviços no Rio Grande do Sul. A partir dos elementos dos discursos obtidos, as autoras compararam falas e ações com os sete pecados capitais visando a enriquecer a compreensão dos sistemas simbólicos. Souza e Fenili (2016) propuseram o estudo da cultura organizacional mediante práticas de gestão, fundamentado na teoria da ação prática de Bordieu. Lima, Fraga e Oliveira (2016) objetivaram analisar a reforma do Judiciário com base em sua cultura organizacional por meio de 37 entrevistas com servidores do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia.

Internacionalmente, os artigos publicados também investigam a cultura organizacional e sua relação com diferentes fatores como: compartilhamento de conhecimento (LIANG *et al.*, 2016; CHANG; LIAO; WU, 2017), uso de iniciativas de gestão (BAIRD; HARRISON, 2017), capacidade de inovação do modelo de negócios (HOCK; CLAUSS; SCHULZ, 2016), segurança da informação (TANG; LI; ZHANG, 2016), desempenho de novos produtos (EISEND; EVANSCHITZKY; GILLILAND,

2016), coopetição (junção de cooperação e competição) (KLIMAS, 2016), entre outros.

Srour (2012) destaca que a cultura organizacional não é simplesmente o conjunto das opiniões individuais dos membros. Para o autor, a cultura é mais do que isso; ela possui vida própria e representa um dos domínios da organização, podendo manifestar diversas formas, tais como princípios, tradições, valores, mitos e lendas, normas morais, superstições, entre outros. Essas formas variadas que a cultura organizacional pode assumir são chamadas de elementos da cultura organizacional, assunto a ser discutido no tópico subsequente.

### 2.3.1 Elementos da cultura organizacional

Descrever os elementos constituintes da cultura organizacional, como eles operam e as alterações que acarretam no comportamento dos membros proporcionam maior concretude à temática, bem como facilita sua identificação (FREITAS, 2007). Os elementos culturais objetivam difundir a cultura dentro da organização (ARRUDA, 2006), oferecendo frequentemente uma perspectiva ou um comunicado para os trabalhadores sobre o que é relevante e legítimo (FREITAS, 2007).

Os elementos da cultura organizacional considerados aqui são: valores, crenças e pressupostos, ritos, rituais e cerimônias, sagas e heróis, histórias, tabus, processos de comunicação e normas.

#### *Valores*

Os valores representam o que é fundamental para o sucesso organizacional (FREITAS, 2007), isto é, são os elementos que indicam a relevância das coisas (CROZATTI, 1998). Também são vistos como “[...] as justificações e aspirações ideológicas mais generalizadas” (KATZ; KAHN, 1987, p. 53). Além disso, os valores influenciam a definição de estratégias e metas da organização bem como as normas de comportamento social (SHRIVASTAVA, 1985).

Os valores orientam o comportamento organizacional, sendo a principal função dos administradores e líderes evidenciar e incorporar os valores da organização (FREITAS, 2007). No entanto, destaca-se que os valores pessoais da

alta gerência, suas perspectivas e interesses podem influenciar nas estratégias da organização, convertendo objetivos organizacionais em objetivos individuais (SHRIVASTAVA, 1985). Berson, Oreg e Dvir (2008) propuseram que os valores dos diretores executivos influenciam a cultura organizacional, que por sua vez, impactam nos resultados organizacionais tais como o crescimento das vendas, eficiência e satisfação.

Em pesquisa feita com 2590 funcionários de uma empresa de seguros dinamarquesa, a respeito de atitudes, valores e cultura organizacional, Hofstede (1998) identificou sete principais valores relacionados com o contexto de trabalho: segurança, clareza das atribuições, condições físicas de trabalho, oportunidade para ajudar o próximo, cooperação, relacionamento com o superior e ambiente de trabalho “aberto”. Tais valores foram considerados como mais importantes para as mulheres do que para os homens pesquisados e também para aqueles trabalhadores cujo cargo exigia baixo nível de escolaridade (HOFSTEDE, 1998).

Ressalta-se também que os valores podem gerar prazer no trabalho quando favorecem a flexibilidade e a negociação de regras e normas, contribuindo para a administração das necessidades dos indivíduos e da organização como um todo (MENDES; TAMAYO, 2001).

### *Crenças e pressupostos*

Frequentemente utilizados como sinônimos, crenças e pressupostos são as verdades indiscutíveis na organização (FREITAS, 2007), verdades que se tornam aceitas baseadas na análise dos acontecimentos e na convivência de um conjunto de pessoas (CROZATTI, 1998). As crenças não se modificam de acordo com o tempo, o contexto histórico ou os conhecimentos científicos de um determinado momento; elas são constantes no tempo e no espaço, isto é, são absolutas (FREITAS, 2007).

Nesse sentido, Freitas (1991) afirma que a resolução de um problema coletivo na organização envolve uma percepção de mundo, um mapa cognitivo e algumas suposições a respeito da realidade e da essência humana. Se a solução apresentada obtém sucesso, ela passa a ser considerada apropriada para determinada situação, contribuindo para que esse pressuposto torne-se incontestável e até mesmo inconsciente (FREITAS, 1991).

Schein (1984) considera que os pressupostos constituem o nível mais importante de análise da cultura da organização porque está na base dos valores e dos artefatos. A pesquisa empírica de Machado *et al.* (2013) confirma o enunciado de Schein (1984) ao concluir que as crenças e os pressupostos são os motivadores da geração de quase todos os elementos da cultura organizacional. Nesse trabalho, feito com 339 professores de uma Instituição de Ensino Profissionalizante (IEP) de Santa Catarina, foi constatado também que as crenças e pressupostos são preditores da concepção de heróis, que, por sua vez, contribuem para a formação dos processos de comunicação organizacional (MACHADO *et al.*, 2013).

### *Ritos, rituais e cerimônias*

Os ritos ou rituais são práticas preconcebidas e servem para expressar a cultura organizacional em termos concretos (FREITAS, 2007). Eles também podem ser úteis em: difundir as condutas aceitáveis, indicar os padrões de moralidade e proximidade nas relações, esclarecer como se dão os procedimentos, demonstrar com exemplos certas experiências a fim de que possam ser recordadas com mais facilidade posteriormente, entre outros (FREITAS, 2007).

Cerimônias casuais tais como jantares, premiações ou reuniões anuais podem ser uma maneira simbólica de as organizações difundirem seus valores e prioridades aos membros (SHRIVASTAVA, 1985). Os símbolos presentes nos rituais e cerimônias como marcas, hinos, estandartes e emblemas, bem como o local, os indivíduos presentes e a ordem dos acontecimentos nesses tipos de cerimônias revelam o que e quem é conceituado importante, além de auxiliar na transmissão da mensagem organizacional para a comunidade interna e externa (SHRIVASTAVA, 1985; FREITAS, 2007).

Ritos, rituais e cerimônias geralmente são promovidos pela área de Recursos Humanos quando há contratação, promoção, entrosamento ou dispensa (FREITAS, 1991). Como exemplo de ritual pode-se destacar o ocorrido na *International Business Machines* (IBM). Shrivastava (1985) comenta que Thomas Watson, ex-presidente da IBM criou o “Clube 100%” para incentivar um estilo de vendas agressivo. Dessa forma, os trabalhadores que atingissem ou excedessem 100% de suas metas de vendas anuais tornavam-se membros do clube. Fazer parte do Clube 100% era sinônimo de prestígio, pois dava direito a férias, cerimônias e prêmios.

Assim, o ritual instituído pelo presidente da época contribuiu para que fosse estabelecido um valor dominante na organização: alcançar objetivos (SHRIVASTAVA, 1985).

### *Sagas e heróis*

As sagas são relatos heroicos que evidenciam a trajetória percorrida pela organização para chegar ao estado atual, bem como os desafios que enfrentou e a solução encontrada para vencê-los (FREITAS, 2007). A finalidade das sagas é provocar nos indivíduos contentamento e honra em fazer parte da organização, colaborando para que os mesmos se identifiquem e se associem positivamente com a empresa e seus valores (FREITAS, 2007).

Os heróis integram as sagas, personificam valores e guiam os procedimentos e condutas para os demais membros (FLEURY, 1987). Em empresas privadas, os heróis frequentemente são os grandes executivos, líderes, dirigentes ou mesmo os fundadores (FLEURY, 1987). Na pesquisa de Rogge (2016), por exemplo, todos os três entrevistados de uma organização criada por quatro sócios caracterizaram um desses sócios fundadores como herói. No entanto, atribuir às pessoas que exercem esses cargos o papel de herói pode ser preocupante quando se considera a questão da transitoriedade (FREITAS, 2007). Como essa alta gerência pode ser facilmente afastada e considerada dispensável pelos acionistas, associar o sucesso organizacional à capacidade intelectual de um membro pode ser arriscado (FREITAS, 2007). Dessa forma, a popularidade e reputação dos heróis não possuem segurança de durabilidade (FREITAS, 2007).

Já em empresas públicas, devido à ausência de fundadores, os heróis não são definidos a priori, mas vão sendo incumbidos por esse papel à medida que praticam atos heroicos (FLEURY, 1987). Não há existência de heróis natos, como por exemplo, Thomas Watson da IBM e Henry Ford da Ford (FREITAS, 1991). Além disso, não necessariamente os heróis serão os presidentes da organização devido à rotatividade do cargo, a não ser que efetivamente tenham se destacado em alguma circunstância específica (FLEURY, 1987). Os heróis demonstram envolvimento e compromisso com a organização; definem os perfis desejáveis dos membros, incluindo os padrões de comportamento e de relações; representam a organização

para a comunidade externa; e devido à sua influência são capazes de encorajar os trabalhadores (FLEURY, 1987; FREITAS, 2007).

Independentemente do tipo de organização, para Freitas (2007), em uma visão crítica, a lógica é a mesma: as pessoas são úteis até certo momento, posteriormente elas são “descartadas” e outras ocupam seus lugares; a organização, porém, é constante, permanece vitoriosa e contemporânea.

### *Histórias e mitos*

A diferença entre histórias e mitos é que, enquanto as histórias são relatos de acontecimentos que realmente aconteceram na organização e que corrobora algo a seu respeito, os mitos tratam de circunstâncias plausíveis com os valores organizacionais, mas sem fundamentação na realidade, isto é, não se baseiam na ocorrência dos fatos (FREITAS, 1991).

Um bom conjunto de histórias é componente significativo da cultura de uma organização, geralmente são reproduzidas espontaneamente e aprendidas sem contestação (FREITAS, 2007). As histórias têm a função de frisar o comportamento atual, assim como destacar a forma pela qual tais comportamentos se associam com o ambiente organizacional pretendido (FREITAS, 2007).

É importante que as organizações filtrem adequadamente quais histórias são importantes e serão mantidas (FREITAS, 2007). Isso porque caso alguma história não defina bem a organização e seus valores, esta confusão pode gerar desconforto para os trabalhadores (FREITAS, 2007). Diferentemente da memória organizacional, a memória humana demora mais tempo para esquecer-se do passado, de maneira que nos casos de aquisição e fusão, por exemplo, a memória dos indivíduos pode ser fonte de resistência e incorporação de valores obsoletos (FREITAS, 2007).

Os mitos, por sua vez, manifestam eventos organizacionais passados por meio de símbolos (SHRIVASTAVA, 1985). Destaca-se que os mitos, ainda que em uma mesma organização, podem ser diferentes, variando conforme as fronteiras de hierarquia e departamento (SHRIVASTAVA, 1985).

### *Tabus*

Tais como os valores, os tabus destinam-se a guiar o comportamento dos membros da organização (FREITAS, 2007). A diferença é que os valores são amplamente expressos e nítidos, enquanto que os tabus são mais discretos e implícitos (FREITAS, 2007). Dessa forma, os tabus visam a demonstrar o que não pode ser feito, aquilo que é vetado pela organização (FREITAS, 1991).

O tabu é um assunto não mencionado, de pouca ou nenhuma notoriedade e que está presente no ambiente organizacional e na rotina dos membros ainda que não seja percebido (MACHADO, 2004). Alguns exemplos de tabus incluem: assuntos que intimidam, falhas que constroem, condutas incomuns, imorais ou antiéticas, acontecimentos que devem ser mantidos em sigilo, rescisão de normas ou contratos, entre outros (FREITAS, 2007).

Freitas (2007) destaca a importância de transformar os erros em aprendizado, o que eliminaria a presença de tabus. No entanto, ainda em conformidade com a autora, as organizações tendem a ocultar tais acontecimentos, de forma que apenas os envolvidos tenham conhecimento do assunto. Esse tipo de situação com frequência é alvo de chantagem e intimidação (FREITAS, 2007), o que significa que a manutenção de um tabu pode ser prejudicial à organização.

### *Processos de comunicação*

Os processos de comunicação podem ocorrer por meios formais orais (como reuniões e telefonemas) e escritos (jornais e memorandos) e por meios informais – também chamados de “rádio peão” – que abrangem um conjunto de relações e papéis informais como fofoqueiros e narradores de histórias (FREITAS, 1991; FLEURY, 1996; CROZATTI, 1998). Além desses, os meios de comunicação eletrônica como *smartphones*, *laptops* e *tablets* também têm ganhado destaque devido à propagação da Internet, indicando novas formas de comunicação dos trabalhadores com seus empregos e suas famílias (ADKINS; PREMEAUX, 2014).

Tais processos, de caráter informal, reforçam crenças, valores e mitos (CROZATTI, 1998). Também têm capacidade de moldar o que é comum, transformando-o em algo excepcional, um aspecto positivo para a administração da cultura (FREITAS, 1991). Por último, por meio dos processos de comunicação a cultura organizacional é recuperada e ratificada (CROZATTI, 1998).



Um estudo empírico que exemplifica esse elemento cultural é o de Rocco Junior (2013). Ao analisar o papel da comunicação interna na construção da cultura organizacional do time de futebol FC Barcelona, o autor concluiu que o sucesso da agremiação está associado aos princípios e valores da equipe transmitidos por meio da comunicação interna. Foi considerado, portanto, que a comunicação interna é elemento fundamental do grupo, tanto da perspectiva econômico-financeira, quanto do desempenho esportivo (ROCCO JUNIOR, 2013).

### *Normas*

As normas podem desempenhar a função de um procedimento de controle social nas organizações (CHATMAN; O'REILLY, 2016). Elas delineiam os comportamentos considerados adequados pela organização para as situações que não existem guias de conduta pré-estabelecidas (SHRIVASTAVA, 1985). Elas podem ser implícitas ou tácitas, além de serem impessoais, isto é, devem ser praticadas por todos, sem exceção (FREITAS, 2007).

Katz e Kahn (1987, p. 53) definem normas como “[...] expectativas gerais com caráter de exigência atingindo a todos os incumbidos de um papel em um sistema ou subsistema”. Por meio delas é possível avaliar a adequação de um comportamento, contrastando-o aos valores organizacionais (SHRIVASTAVA, 1985). Também é por intermédio das normas que são descritos os critérios de desempenho e de recompensa para atividades que não estão listadas na apresentação formal de alguns cargos (SHRIVASTAVA, 1985).

As normas também podem ser distintas de acordo com a subcultura, uma vez que cada subcultura pode estabelecer normas que regularão a conduta apenas daquele grupo de indivíduos, desde que não contradiga a determinação da cultura mais ampla (FREITAS, 2007).

Finalmente, esse elemento cultural está diretamente relacionado com os demais. A definição das normas é antecedida pelas crenças e pressupostos, pela análise dos valores consoantes aos objetivos organizacionais e é disseminada pelos processos de comunicação, bem como por exemplos de heróis, sagas, histórias e rituais (FREITAS, 2007).



A cultura organizacional (e, conseqüentemente, seus elementos), quando alinhada com os cuidados familiares, pode contribuir para que as demandas do trabalho e da família sejam cumpridas mais facilmente (PAN; YEH, 2012; KRISOR; ROWOLD, 2014), cooperando para a minimização de vivências de conflito trabalho-família. A essa cultura é dado o nome de cultura trabalho-família, cujas especificidades são discutidas a seguir.

## 2.4 CULTURA TRABALHO-FAMÍLIA

É preciso que as organizações demonstrem compreensão e sensibilidade com as demandas familiares de seus funcionários (FIKSENBAUM, 2014), o que pode ser feito por meio da oferta de políticas de apoio à família. No entanto, frequentemente existe incompatibilidade entre a oferta e o uso de políticas que beneficiam os trabalhadores. Empresas maiores e reconhecidas geralmente disponibilizam benefícios mais generosos; isso não significa, entretanto, que a proporção de uso seja maior (MUN; BRINTON, 2015). A justificativa é que o acesso aos benefícios não é simples e impessoal, pelo contrário, há ausência de apoio da gerência e supervisores, falta de apoio dos colegas e o receio de estagnação na carreira (YUILE *et al.*, 2012; FERRER; GAGNÉ, 2013; FIKSENBAUM, 2014). Por esse motivo, a eficácia das políticas depende de um ambiente organizacional que apoie tais práticas (FIKSENBAUM, 2014). Como destacado por Hill *et al.* (2008), deve haver uma relação de confiança entre empregador e empregado, além de uma cultura de apoio no trabalho.

A implementação de uma cultura trabalho-família, portanto, contribui para que essas políticas obtenham sucesso, pois evitam as ofensas por parte de colegas e supervisores que não aprovam tais iniciativas, além de garantir ao trabalhador que a utilização do benefício não irá afetar sua carreira (FIKSENBAUM, 2014).

Thompson, Beauvais e Lyness (1999) consideraram a cultura trabalho-família como suposições, crenças e valores compartilhados dos funcionários que variam de acordo com a percepção de que a organização apoia e reconhece a importância da integração do trabalho e da vida familiar. Além disso, fundamentados em uma amostra de 276 ex-alunos de pós-graduação de duas universidades dos Estados Unidos, os mesmos autores concluíram que a disponibilidade de benefícios e a cultura trabalho-família contribuem para que os funcionários tenham maior

engajamento afetivo, bem como menores níveis de conflito trabalho-família e desejo de sair da empresa (THOMPSON; BEAUVAIS; LYNESS, 1999). Uma cultura organizacional trabalho-família também provoca sentimento positivo nos funcionários, contribuindo para que os conflitos dos mesmos sejam minimizados (CHANG; CHIN; YE, 2014).

Conforme destacado por Duarte (2015), trabalho e família são duas instituições que caracterizam o indivíduo. Ao considerar essas duas esferas em trabalhadores do setor de produção de energia hidrelétrica, a autora destaca que o trabalho, responsável pela subsistência da família (em termos financeiros) não é habilitado a proporcionar sentimentos de afeição e interdependência (DUARTE, 2015). Isso porque considera-se que o trabalho “desfaz ou esgarça os laços sociais e afetivos” (DUARTE, 2015, p. 47). No entanto, a compreensão da existência de uma cultura trabalho-família, bem como a assistência de um supervisor, contribui para que trabalhadores harmonizem seus diversos papéis (JANASZ *et al.*, 2013). Essa afirmação é resultado de pesquisa realizada por Janasz *et al.* (2013) com 454 profissionais de uma empresa com sede nos Estados Unidos. Foi constatado que o apoio do supervisor é fortemente associado com o comprometimento afetivo e a percepção da cultura trabalho-família relaciona-se tanto com níveis mais baixos de conflito trabalho-família quanto com elevada satisfação com o trabalho e comprometimento afetivo (JANASZ *et al.*, 2013).

Destaca-se que a cultura trabalho-família não é eficaz apenas em reduzir os níveis de conflito trabalho-família dos funcionários (CHANG; CHIN; YE, 2014). Uma cultura trabalho-família pode produzir sentimentos positivos nos trabalhadores, levando-os a crer que podem progredir na carreira de acordo com suas aptidões, não sendo discriminados por equilibrarem diversos papéis (CHANG; CHIN; YE, 2014). Tais condições, conseqüentemente, conduzem a maiores compromissos com o trabalho (CHANG; CHIN; YE, 2014).

Brough, O'Driscoll e Kalliath (2005) em pesquisa realizada em Nova Zelândia buscaram compreender a relação entre práticas de apoio à família oferecidas pela organização, os níveis de conflito trabalho-família e a satisfação com o trabalho e com a família ao longo do tempo. Os resultados revelaram que as ações de apoio à família no local de trabalho contribuem para que os resultados psicológicos dos

funcionários melhorem ao longo do tempo, tanto no que diz respeito ao trabalho quanto ao não-trabalho<sup>18</sup> (BROUGH; O'DRISCOLL; KALLIATH, 2005).

Além dos impactos no trabalho, há que se considerar a relação da cultura trabalho-família com a família. Diante das implicações que o trabalho tem sobre a família, as relações entre pais e filhos e o desenvolvimento das crianças, Cooklin *et al.* (2014) destacam a importância de ambientes organizacionais e políticas públicas fornecerem melhores condições para pais de crianças novas.

Frequentemente as organizações “vendem” a imagem de um local de trabalho que apoia a relação com a família como estratégia para conquistar possíveis funcionários, em especial mulheres (WAYNE; CASPER, 2016). Empresas com uma cultura trabalho-família consolidada são mais propensas a não prejudicar as funcionárias que também são mães, pois, em oposição a uma cultura de trabalho tradicional, horas extras e reuniões extraordinárias são desaprovadas (CHANG; CHIN; YE, 2014).

Em pesquisa recente realizada por Wayne e Casper (2016), intitulada “*Why Having a Family-Supportive Culture, Not Just Policies, Matters to Male and Female Job Seekers: An Examination of Work-Family Conflict, Values, and Self-Interest*”<sup>19</sup>, foram verificadas as diferenças existentes entre homens e mulheres no momento da escolha de emprego. O objetivo era examinar a importância dada às políticas de suporte familiar e à cultura trabalho-família. 255 candidatos a emprego compuseram a amostra desse estudo, sendo 58 graduandos, 61 mestrandos e 136 participantes adicionais convidados pelos estudantes.

As hipóteses testadas foram: (1) a cultura trabalho-família é mais importante para os indivíduos do que as políticas oferecidas; (2) as mulheres têm maior consideração pela cultura trabalho-família do que os homens; (3) as mulheres experienciam maior conflito trabalho-família [3a], têm valores familiares mais vigorosos [3b] e estão propensas a relatar a cultura trabalho-família como mais importante no trabalho [3c] (WAYNE; CASPER, 2016).

Em concordância com a primeira hipótese testada, os participantes consideraram a cultura trabalho-família mais importante que políticas de trabalho

<sup>18</sup> Nesse caso, entende-se como não-trabalho todas as atividades que não fazem parte das demandas do trabalho.

<sup>19</sup> Em português: Por que ter uma cultura de apoio à família, não apenas políticas, importa para homens e mulheres que buscam emprego: uma verificação do conflito trabalho-família, valores e interesses próprios.

flexível e apoio a dependentes (WAYNE; CASPER, 2016). Os benefícios tradicionais como assistência odontológica e à saúde e planos de aposentadoria tiveram relevância semelhante à cultura trabalho-família e foram apontados como mais importantes que arranjos flexíveis de trabalho e programas de suporte aos dependentes. Por último, a flexibilidade no trabalho foi mais significativa que o cuidado de dependentes (WAYNE; CASPER, 2016).

Os resultados também confirmaram a segunda hipótese, explicado pelo fato de que as mulheres esperam se beneficiar mais do que os homens por uma cultura trabalho-família (WAYNE; CASPER, 2016). Por fim, a terceira hipótese explorou três razões pelas quais a preferência pela cultura trabalho-família pode ser diferenciada em relação ao gênero. A vivência de conflito trabalho-família [3a] e os valores familiares [3b] não foram significativos. Somente o interesse próprio [3c] foi capaz de explicar as diferenças de gênero, isto é, as mulheres acreditam que serão favorecidas por uma cultura trabalho-família (WAYNE; CASPER, 2016).

Sendo assim, é retomado o argumento de que a oferta de políticas benéficas à família muitas vezes não é suficiente para reduzir o conflito entre a multiplicidade de papéis, sendo necessário que a organização colabore para que os membros as utilizem, o que pode ser feito pela instauração de uma cultura trabalho-família (MANSOUR; TREMBLAY, 2016). Pode ser a compreensão dos funcionários de que há uma cultura trabalho-família e não as políticas formais oferecidas pelas empresas que suscitem efeitos favoráveis em suas condutas (CHANG; CHIN; YE, 2014).

Antes de discutir as políticas organizacionais e governamentais que podem atenuar o conflito trabalho-família é importante destacar a relevância do contexto social para a implementação e uso desses benefícios. Afrianty, Burgess e Issa (2015) sugerem que as considerações sobre trabalho e família podem diferir entre culturas orientais-coletivistas e ocidentais-individualistas. Enquanto que em culturas coletivistas existe união e lealdade entre os membros de uma organização, comunidade, parentes e outros grupos, os individualistas possuem a característica de uma sociedade pouco unida, em que as responsabilidades de um indivíduo atingem a si mesmo e no máximo aos familiares mais próximos (HOFSTEDE, 1985).

Posto isso, as diferenças em termos de cultura e valores individuais dos funcionários devem ser levadas em consideração na oferta de benefícios, pois a diversidade da força de trabalho implica em diversidade na avaliação da utilidade de

políticas organizacionais, resultando em níveis de satisfação variados (PAN; YEH, 2012; OLSON *et al.*, 2013).

Independentemente do contexto, mais importante que a oferta de uma grande variedade de políticas, é o atendimento às demandas dos funcionários, caso contrário, os benefícios não possuem utilidade (AFRIANTY; BURGESS; ISSA, 2015). Além disso, destaca-se que muitas vezes apesar da existência de políticas que beneficiam a relação trabalho-família, os trabalhadores não se sentem à vontade em utilizá-las. Nesse sentido, uma cultura organizacional que leva em consideração as dificuldades em conciliar as esferas do trabalho e da família pode ser mais importante que as práticas formais para suscitar resultados positivos na conduta dos membros como comprometimento afetivo e expectativas de progresso na carreira (CHANG; CHIN; YE, 2014).

Adkins *et al.* (2013) destacam que uma cultura trabalho-família positiva pode facilitar o equilíbrio entre os domínios do trabalho e da família, especialmente para as mulheres. Além disso, a cultura trabalho-família pode ter um papel fundamental na redução do conflito trabalho-família bem como na disponibilidade de políticas de apoio à família no local de trabalho (ADKINS *et al.*, 2013). Esse tipo de cultura pode inclusive substituir as políticas de apoio à família quando essas últimas não estão disponíveis no local de trabalho (ADKINS *et al.*, 2013). Isso acontece, por exemplo, quando um gestor permite que uma funcionária se ausente do trabalho para acompanhar o filho em uma consulta médica e cede a ela a possibilidade de realizar o trabalho perdido em *home office* (ADKINS *et al.*, 2013).

As políticas oferecidas pelas organizações e pelo governo e que dão apoio à família são apresentadas a seguir.

#### 2.4.1 Políticas organizacionais e governamentais de apoio à família

A fim de compreender melhor as políticas organizacionais e governamentais que podem restringir o conflito trabalho-família e favorecer a integração entre esses dois domínios, são apresentadas as definições dos seguintes benefícios: opções de trabalho flexíveis, opções de licenças especializadas, apoio a cuidado de dependentes, apoio gerencial e apoio social.

As opções de trabalho flexíveis ao mesmo tempo em que estão associadas a sentimentos de liberdade por parte dos funcionários, também se relacionam com

uma forma de amparo para a efetivação de demandas familiares (ANDRADE, 2011). Visto que as políticas de flexibilidade não são impostas pelo governo federal – tais como as licenças de falecimento, maternidade, paternidade e para cuidar de familiares doentes – cabe aos especialistas de pessoas criar tais iniciativas em nível institucional (MUNSCH, 2016). Mais do que a possibilidade de trabalhar em casa ou ter horários flexíveis, a flexibilidade no local de trabalho envolve uma relação de confiabilidade entre empregador e empregado, uma cultura de apoio no ambiente de trabalho e um sentimento de monitorização do trabalho e suas condições (HILL *et al.*, 2008).

A flexibilidade no trabalho pode se dar por meio da semana de trabalho comprimida. Nesse caso, é definido o total de horas que devem ser trabalhadas semanalmente, mas o funcionário pode concentrar mais horas de trabalho em determinados dias da semana, de forma que não necessite trabalhar durante todos os dias (FARIA; RACHID, 2015).

Outra forma de trabalho flexível é o teletrabalho (ou *home office*). Essa política permite que o trabalhador execute suas tarefas relacionadas ao trabalho em um ambiente que não a própria empresa. Em estudo com dados secundários da pesquisa “As Melhores Empresas para Você Trabalhar” de 2015, Oliveira, Lucas e Casado (2017) identificaram que nas empresas em que havia a possibilidade de *home office*, existia maior equilíbrio entre vida profissional e pessoal dos colaboradores. Nessas situações, questões como horário de trabalho são acordadas previamente com o empregador e o empregado compromete-se a manter contato com supervisores e outros membros da organização via *e-mail* ou telefone (PINTO, 2000).

É necessário destacar que o trabalho flexível pode ser mais adequado a algumas ocupações do que outras (MUNSCH, 2016). Cabe aos gerentes, portanto, analisar e decidir o que é flexibilidade para cada tipo de trabalho e em quais situações ela pode ser adotada (MUNSCH, 2016).

As opções de licença especializadas incluem, entre outras: licença de falecimento, licença maternidade remunerada, licença paternidade e licença paga para cuidar de familiares doentes (BARDOEL, 2003). Tais licenças variam de acordo com a legislação vigente em cada país, no entanto, fornecer programas de apoio à família além do que é previsto pela lei pode auferir competitividade às organizações para atrair e manter funcionários produtivos (FIKSENBAUM, 2014). No Brasil, a

legislação que rege cada uma dessas licenças, bem como suas condições para uso estão dispostas no Quadro 2.

QUADRO 2 – LEGISLAÇÃO BRASILEIRA REFERENTE A LICENÇAS

Tipo de licença	Legislação	Condições	Referência
Licença de falecimento	Código do Trabalho, artigo 251º	O trabalhador pode se ausentar justificadamente do trabalho por até cinco dias consecutivos no caso de falecimento do cônjuge ou parente de primeiro grau na linha reta, isto é, pais e filhos. Quando do falecimento de outro parente na linha reta (avô, neto, bisneto, etc.) ou no 2º grau da linha colateral (irmãos e cunhados), o trabalhador pode faltar por até dois dias consecutivos.	Brasil (2017b)
Licença maternidade	Lei nº 8.861, de 25 de março de 1994 e Lei nº 13.257, de 8 de março de 2016	É fornecida às empregadas durante 120 dias, podendo ser iniciado em até 28 dias antes do parto. Nas organizações inscritas no Programa Empresa Cidadã, a licença é prorrogada por mais 60 dias. O salário-maternidade é um direito das mulheres que contribuem para o Instituto Nacional do Seguro Social.	Brasil (2017d, 2017e)
Licença paternidade	§ 1º do art. 10 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias e Lei nº 13.257, de 8 de março de 2016	Os pais tem o direito de ausentar-se do trabalho por até cinco dias, com início na data do nascimento da criança. Nas organizações inscritas no Programa Empresa Cidadã, a licença é prorrogada por mais 15 dias.	Brasil (2017a, 2017d)
Licença para cuidar de familiares doentes	Código do Trabalho, artigo 252º	O trabalhador pode faltar, anualmente, até 15 dias devido a questões relacionadas com doenças ou acidentes com o cônjuge, parentes na linha reta ou segundo grau da linha colateral.	Brasil (2017c)

FONTE: A autora (2017), com base nas referências citadas.

Uma vez que os indivíduos pesquisados nesse trabalho são exclusivamente mulheres, a licença de maior relevância é a maternidade. Staehelin, Berteau, e Stutz (2007) definem a licença maternidade como o número de semanas após o parto que as mães ficam fora do trabalho, independente se essa licença é remunerada ou não, com duração legalmente estabelecida ou prolongada.

A respeito das licenças pagas nos Estados Unidos, Isaacs, Healy e Peters (2017) comentam sobre a importância que tais programas governamentais têm em aumentar a probabilidade de que as mães voltem ao trabalho após o nascimento dos filhos, ao invés de abandonarem seus empregos. Além disso, a licença maternidade paga também pode ser associada positivamente com a saúde física e



mental das mães, bem como com a saúde das crianças (ISAACS; HEALY; PETERS, 2017).

O apoio a cuidados de dependentes é uma forma de os empregadores fornecerem suporte aos trabalhadores com dependentes como crianças, idosos e deficientes (AFRIANTY; BURGESS; ISSA, 2015). No que diz respeito a políticas governamentais, no Brasil, de acordo com o inciso XI, artigo 473 da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), incluído pela Lei nº 13.257, de 2016, o empregado pode deixar de comparecer ao trabalho sem prejuízo no salário para acompanhar o filho menor de seis anos em uma consulta médica por ano (BRASIL, 2017d).

No caso de idosos, apesar de esses terem direito a um acompanhante em casos de internação ou observação – de acordo com o artigo 16 da Lei nº 10.741, de 2003 que dispõe sobre o estatuto do idoso (BRASIL, 2017e) –, não foi encontrada regulamentação específica para a ausência no trabalho quando o trabalhador é acompanhante do idoso.

Para os cuidadores de deficientes, a situação é equivalente ao de idosos, isto é, apesar do direito do deficiente a um acompanhante – de acordo com o artigo 22 da Lei nº 13.146, de 2015 que institui a lei brasileira de inclusão da pessoa com deficiência (BRASIL, 2017f)– não foram encontrados respaldos para que o trabalhador se ausente do trabalho sem prejuízo no salário para acompanhar esse tipo de dependente.

O apoio gerencial também tem o potencial de facilitar a relação entre trabalho e família (STOIKO; STROUGH; TURIANO, 2017). O gestor parece ter um papel tão importante na vivência de conflitos dos subordinados, que a falta desse apoio está relacionada à ocorrência de conflitos (OLIVEIRA; CAVAZOTTE; PACIELLO, 2013). Achour *et al.* (2017) reiteram que o apoio do supervisor está relacionado com o suporte emocional e instrumental que é oferecido pelos gerentes aos trabalhadores de forma a contribuir para o equilíbrio entre responsabilidades profissionais e familiares. Quando os empregados percebem que os supervisores preocupam-se com suas obrigações familiares, podem qualificar seus assuntos laborais como menos ameaçadores, reduzindo o conflito e o estresse no trabalho (MANSOUR; TREMBLAY, 2016) e aumentando o bem-estar (entendido nesse contexto como as satisfações com o trabalho, com a família e com a vida) (ACHOUR *et al.*, 2017).

Por último, Achour *et al.* (2017) destacam que o apoio social é essencial para ajudar os trabalhadores a gerenciar os conflitos resultantes das atividades do



trabalho e da família. Esse apoio está voltado para a resolução de problemas de forma colaborativa e no compartilhamento de informações, na reavaliação de situações e na obtenção de conselhos de uma diversidade de pessoas como colegas de trabalho, supervisores e gerentes, que nesse caso são considerados fontes de apoio social (BROUGH; PEARS, 2004).

Considerando os resultados desfavoráveis relacionados ao conflito trabalho-família, a oferta de qualquer tipo de suporte organizacional é mais sensata que ignorar tais fatores (JANASZ *et al.*, 2013). Moser e Dal Prá (2016) comentam sobre a necessidade de ampliação das políticas sociais públicas que visam articular as demandas do trabalho e da família no Brasil, argumento que se torna ainda mais pertinente quando considera-se que o custo de as organizações não minimizarem os conflitos experienciados pelos seus funcionários podem ser altos não apenas para esses trabalhadores, mas para a sociedade em geral (HAMMOND *et al.*, 2015).

Portanto, políticas organizacionais como arranjos de trabalho flexíveis, apoio do supervisor e dos colegas têm potencial para restringir o conflito trabalho-família (STEWART, 2013), visto que os diversos papéis que os trabalhadores gerenciam são aliviados pela existência de múltiplas práticas de apoio (JANASZ *et al.*, 2013).

Após a apresentação, na fundamentação teórico-empírica, dos principais conteúdos associados a esse trabalho, na sessão a seguir são apresentados os procedimentos metodológicos norteadores da pesquisa.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este tópico indica os procedimentos metodológicos que serão utilizados no desenvolvimento do estudo a fim de responder ao problema de pesquisa proposto: Como o conflito trabalho-família se relaciona com a cultura organizacional para mulheres trabalhadoras no contexto brasileiro? Para tal, inicialmente é apresentada a concepção epistemológica e ontológica que será adotada, a especificação do problema de pesquisa, e, por último, a delimitação e desenho da pesquisa.

#### 3.1 CONCEPÇÃO EPISTEMOLÓGICA E ONTOLÓGICA

A inclinação dos cientistas sociais em relação ao seu objeto de pesquisa é ajustada de acordo com sua posição ontológica e epistemológica (MARSH; FURLONG, 2002). Independentemente de essa orientação ser implícita ou explícita, é ela que orienta e regula a abordagem teórica e os métodos que o pesquisador utiliza (MARSH; FURLONG, 2002). Enquanto a ontologia trata da visão do cientista social sobre a natureza do mundo, a epistemologia revela a perspectiva do pesquisador em relação ao que se pode saber sobre o mundo e as formas de conhecê-lo (MARSH; FURLONG, 2002).

Marsh e Furlong (2002) dividem a ontologia em: fundacionalista – a realidade é dada – e anti-fundacionalista – a realidade é construída socialmente. A epistemologia geralmente é segmentada em: posição científica – positivista – e posição hermenêutica – interpretativista (MARSH; FURLONG, 2002).

Os variados pressupostos ontológicos e epistemológicos constituem diferentes paradigmas de pesquisa (SACCOL, 2009). Morgan (2007b) utiliza o termo metateórico/filosófico “paradigma” para expressar uma visão implícita e explícita da realidade. O autor divide os paradigmas em quatro abrangentes visões de mundo: funcionalista, interpretativista, humanista radical e estruturalista radical (MORGAN, 2007b).

Nesse trabalho, será adotado o paradigma interpretativista. O pressuposto ontológico é que “[...] a realidade não é simplesmente construída, mas socialmente edificada” (DUARTE JÚNIOR, 2000, p. 36). Diferentemente dos mundos natural e físico, o mundo social é composto de seres humanos que dão sentido às coisas

(HATCH; YANOW, 2005). O mundo social se constitui e se reproduz mediante a ação humana, sendo, portanto, resultado da experiência subjetiva e intersubjetiva dos indivíduos (MORGAN, 2007b).

Se, de acordo com o interpretativismo o mundo não tem um significado único, e sim um significado resultante da construção social, o cientista, nesse tipo de pesquisa busca entender o processo de manifestação, conservação e transformação dessas múltiplas realidades (MORGAN, 2007b). A compreensão de uma ação social particular envolve a compreensão dos significados que integram tal ação e do que é significativo para os envolvidos na situação social estudada (SCHWANDT, 2000; HATCH; YANOW, 2005). Portanto, entender o sentido de uma ação demanda do cientista a interpretação de comportamentos particulares dos atores, sendo a reprodução/reconstrução feita pelo intérprete, considerada o significado real da ação (SCHWANDT, 2000). Finalmente, Hatch e Yanow (2005) consideram que o entendimento de situações sociais pela perspectiva interpretativista configura-se como uma maneira sistemática e metódica de compreensão.

### 3.2 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Este estudo objetiva responder ao seguinte problema de pesquisa: **Como o conflito trabalho-família se relaciona com a cultura organizacional para mulheres trabalhadoras no contexto brasileiro?**

#### 3.2.1 Definição constitutiva e percurso empírico

Certos termos podem não ser facilmente compreendidos por aqueles que se encontram fora do campo de estudo, e, por essa razão, é importante que sejam definidos previamente (CRESWELL, 2007). A fim de tornar compreensíveis os principais vocábulos utilizados nessa pesquisa, são indicados, a seguir, a definição constitutiva e o percurso empírico dos seguintes termos:

- Conflito trabalho-família;
- Cultura organizacional.

Enquanto a definição constitutiva refere-se a uma descrição geral do termo, o percurso empírico é concentrado nas maneiras de observar e/ou mensurar um fenômeno (RICHARDSON, 1989).

### Conflito trabalho-família

**Definição constitutiva:** com base em Greenhaus e Beutell (1985, p. 77, tradução livre), o conflito trabalho-família é definido como “[...] uma forma de conflito entre papéis em que as pressões do papel dos domínios do trabalho e da família são mutuamente incompatíveis em algum aspecto”. Nesse sentido, o conflito se dá quando o tempo dedicado, a pressão produzida e o comportamento exigido pelo trabalho atrapalham ou impossibilitam as exigências da família e vice-versa (GREENHAUS; BEUTELL, 1985).

**Percurso empírico:** o conflito trabalho-família foi percebido nas dificuldades relatadas pelas entrevistadas para conciliar as atividades e demandas de sua vida profissional e familiar no que diz respeito às dimensões tempo, tensão e comportamento. Além disso, o impacto que o trabalho tem na família e vice-versa também demonstraram alguns conflitos entre essas duas esferas. Esses aspectos foram identificados a partir dos relatos das entrevistadas que se deram por meio de entrevista semiestruturada orientada por roteiro. A análise de conteúdo foi feita a fim de compreender a vivência ou não de conflitos trabalho-família.

### Cultura organizacional

**Definição constitutiva:** fundamentado em Pettigrew (1979), Smircich (1983) e Freitas (2007), a cultura organizacional é definida nesse trabalho como um sistema amplo de significados construído socialmente. Sendo assim, os trabalhadores compreendem e elaboram interpretações compartilhadas sobre suas próprias experiências, dando-lhes significado. São elementos constituintes da cultura de uma organização: valores, crenças e pressupostos, ritos, rituais e cerimônias, sagas e heróis, histórias, tabus, processos de comunicação e normas.

**Percurso empírico:** as particularidades da cultura organizacional, bem como seus elementos, foram analisadas com base nos relatos das trabalhadoras, por meio de entrevista semiestruturada orientada por roteiro, bem como análise de documentos públicos das instituições, como informações disponíveis na Internet, em redes sociais e sítios eletrônicos (mais detalhes a respeito dessas formas de obtenção de dados encontra-se no tópico 3.3.3. sobre técnicas de coletas de dados).

### 3.2.2 Definição de outros termos relevantes

#### Cultura trabalho-família

**Definição constitutiva:** trata de ações organizacionais percebidas positivamente pelos indivíduos. Inclui suposições, crenças e valores compartilhados dos funcionários que variam de acordo com a percepção de que a organização apoia e reconhece a importância da integração do trabalho e da vida familiar (THOMPSON; BEAUVAIS; LYNESS, 1999). A implementação de uma cultura trabalho-família desenvolve percepções positivas e orientadas para o futuro nos funcionários (CHANG; CHIN; YE, 2014), garantindo ao trabalhador que a utilização dos benefícios não irá afetar sua carreira. Além disso, essa prática é capaz de contribuir para o sucesso de políticas organizacionais, pois evita que aqueles que não aprovam tais iniciativas ofendam quem as utilizam (FIKSENBAUM, 2014).

#### Políticas organizacionais e governamentais

**Definição constitutiva:** benefícios concedidos pelas organizações e pelo governo local e que têm potencial para minimizar os conflitos trabalho-família, uma vez que possibilitam ao trabalhador atender às demandas familiares. Tais políticas são variáveis de acordo com o contexto social e podem incluir, entre outros: opções de licença especializadas, como licença de falecimento, licença maternidade remunerada, licença paternidade e licença paga para cuidar de familiares doentes; opções de trabalho flexíveis; apoio a cuidados de dependentes; e apoio gerencial (BARDOEL, 2003; ANDRADE, 2011; AFRIANTY; BURGESS; ISSA, 2015; MANSOUR; TREMBLAY, 2016). Em organizações com uma cultura trabalho-família estabelecida, tais benefícios são melhores aproveitados pelos trabalhadores já que,

nesses casos, provavelmente essas políticas estarão disponíveis para todos os funcionários e sua utilização será aceita pelos supervisores e colegas de trabalho.

### **3.3 DELIMITAÇÃO E DESENHO DA PESQUISA**

Essa pesquisa buscou analisar como o conflito trabalho-família se relaciona com a cultura organizacional para mulheres trabalhadoras no contexto brasileiro. Visando a alcançar tal objetivo, as seções a seguir especificam os métodos que foram empregados no desenvolvimento do estudo.

#### **3.3.1 Delineamentos da pesquisa**

Quanto à abordagem, a pesquisa é qualitativa. Muitas vezes considerada a melhor estratégia para esclarecer e amplificar um campo de estudo (MILES; HUBERMAN; SALDAÑA, 2014), esse tipo de pesquisa busca compreender e detalhar diferentes aspectos relacionados aos fenômenos de maneira aprofundada (GIBBS, 2009). Trata-se, portanto, de uma forma apropriada de compreender as propriedades de um fenômeno social (RICHARDSON, 1989). Nesse tipo de pesquisa a preocupação não está na relevância dos números, mas no entendimento das particularidades do objeto de estudo (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). Tais particularidades envolvem experiências pessoais, histórias de vida, textos e produções culturais, entre outros, que representam circunstâncias e significados habituais e adversos para os indivíduos (DENZIN; LINCOLN, 2000).

Apesar de a subjetividade da pesquisa qualitativa frequentemente ser considerada uma desvantagem dessa abordagem, Stake (2010) afirma que ela é fundamental para o entendimento da atividade humana. A subjetividade é importante, pois, apesar de o cientista social desconhecer seu déficit intelectual, o reconhecimento da utilidade de informações contraditórias, a validação de observações e as práticas de triangulação contribuem para a relevância de pesquisas desse caráter (STAKE, 2010). Os cientistas qualitativos, portanto, ao estudar determinados ambientes, buscam dar sentido e interpretar diferentes fenômenos com base nos significados que os indivíduos dão a eles (DENZIN; LINCOLN, 2000).

Em relação aos objetivos, trata-se de uma pesquisa descritiva. A pesquisa descritiva “observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los” (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007, p. 60). Nesse tipo de pesquisa as informações são obtidas na própria realidade, no ambiente em que os eventos acontecem (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007).

A estratégia de pesquisa adotada é o estudo de caso com orientação interpretativista. Essa é “[...] uma estratégia de investigação em que o pesquisador explora profundamente um programa, um evento, uma atividade, um processo ou um ou mais indivíduos” (CRESWELL, 2010, p. 38). No estudo de caso, o cientista não está preocupado em generalizar os achados de uma circunstância para todos os outros casos (STAKE, 2009). São selecionados um ou mais casos considerados representativos e a partir de então são feitas particularizações dos mesmos, visto que o interesse está nas peculiaridades e especificidades de cada caso (GODOY, 2010). Portanto, são estudadas as singularidades, complexidades, ocorrências relevantes e a sequencialidade dos eventos em determinado contexto (STAKE, 2009). Nessa pesquisa, apesar do interesse de análise de múltiplos casos, não há a intenção de generalização ou comparação.

Optou-se pelo estudo de caso como estratégia de pesquisa nesse trabalho, pois a intenção é explicar uma situação cotidiana (a ocorrência de conflitos entre o trabalho e a família e sua relação com a cultura organizacional) com base em teorias previamente estabelecidas (como a teoria de papéis, as fontes de conflito trabalho-família, a cultura organizacional e seus elementos e a cultura trabalho-família) (GODOY, 2010). Assim, os resultados dessa pesquisa visaram a revelar “por que” e “como” o conflito trabalho-família se relaciona com a cultura organizacional para mulheres trabalhadoras no contexto brasileiro.

No que diz respeito aos meios de investigação, esse estudo abrange a pesquisa de campo (por meio de entrevista semiestruturada orientada por roteiro) e documental (dados do próprio sítio eletrônico e redes sociais de cada organização, bem como outras informações referentes às organizações pesquisadas que estavam disponíveis na Internet).

É uma pesquisa de campo, pois contou com a presença da pesquisadora no contexto das trabalhadoras investigadas (exceto na Organização A, conforme apresentado no tópico 3.3.3). De acordo com Vergara (1990), na pesquisa de campo a investigação empírica é feita no próprio ambiente em que acontecem os



fenômenos que são objetos de pesquisa, ou em outros que possuam elementos capazes de explicar tais fenômenos (VERGARA, 1990). Assim, “campo” está relacionado com o habitat natural dos indivíduos, não sendo consideradas situações de laboratório nem aquelas controladas pelo responsável pela pesquisa (GODOY, 1995a). A pesquisa documental, por sua vez, envolve a análise de documentos de natureza variada, que ou não passaram por nenhum tipo de análise crítica, ou podem ser reavaliados a fim de se obter informações adicionais (GODOY, 1995b). Os documentos são tidos como fonte natural de informação, já que representam dados sobre o contexto histórico, econômico e social em que foram gerados (GODOY, 1995b).

Por fim, quanto à dimensão tempo, a pesquisa apresentou um corte transversal. Os estudos transversais possuem a característica de unicidade, assim, são feitos uma única vez e correspondem a uma fotografia de certo momento (COOPER; SCHINDLER, 2016).

### 3.3.2 Escolha dos casos de análise

Os sujeitos da pesquisa foram 15 mulheres trabalhadoras de três grandes indústrias de diferentes segmentos e localizadas em estados distintos nas regiões Sul e Sudeste do Brasil.

A escolha por entrevistar somente mulheres se deu devido ao fato de que, conforme apresentado na fundamentação teórico-empírica, essas geralmente são mais propensas (em detrimento dos homens) a enfrentar conflitos entre o trabalho e a família (ÖUN, 2012). Tais conflitos se relacionam principalmente às responsabilidades com a casa e com as crianças que recaem sobre elas (SEVÄ; ÖUN, 2015; SEIERSTAD; KIRTON, 2015; HAGQVIST; GÅDIN; NORDENMARK, 2017).

Optou-se pelo setor da indústria devido à importância do mesmo para a economia brasileira. De acordo com a Confederação Nacional da Indústria (CNI), a indústria contribui com R\$1,2 trilhão para a economia brasileira e representa 22% do Produto Interno Bruto (PIB) (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA, 2017). Ainda conforme os dados da CNI publicados em 2017, a indústria emprega mais de 10,5 milhões de trabalhadores brasileiros, equivalente a 22% dos empregos formais. Trata-se também de um setor com grande capacidade de produzir crescimento, já

que a cada R\$1,00 produzido na indústria é gerado R\$2,32 na economia brasileira – no setor de agricultura, o valor gerado é R\$1,67 e no setor de comércio e serviços, R\$1,51 (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA, 2017). Os segmentos das indústrias participantes dessa pesquisa não foram definidos previamente, sendo resultado do aceite das mesmas.

O processo de definição das empresas participantes foi feito em algumas etapas e está detalhada a seguir. Inicialmente foi feita uma lista com possíveis organizações a serem estudadas. No total, 25 indústrias das regiões Sul e Sudeste de diferentes segmentos como alimentícia, de bebidas, têxtil, e fabricante de veículos foram listadas. A opção por tais regiões se deu pela facilidade de acesso por parte da pesquisadora aos estados do Sul e Sudeste brasileiro para a realização da pesquisa. Realizada a etapa inicial de filtragem e listagem das potenciais empresas para a pesquisa, deu-se início aos contatos.

O primeiro contato, isto é, com a primeira organização listada, foi feito por mensagem na aba “Contato” disponibilizada no próprio sítio eletrônico da empresa. Diante da demora na resposta, os demais contatos (24 restantes) foram feitos por meio de ligação telefônica ou por mensagem enviada pelo aplicativo *whatsapp* nos casos em que colegas de mestrado possuíam o número do telefone de algum funcionário da organização.

Dessas 24 empresas, em apenas uma não foi obtido êxito na ligação, pois foram feitas diversas tentativas e o número de telefone disponibilizado no endereço eletrônico da empresa não foi atendido. Nas demais, a primeira conversa ocorreu sempre com o coordenador ou algum funcionário do setor de Recursos Humanos (RH). Quando o contato inicial era feito com algum funcionário do RH, era solicitado o envio da apresentação da pesquisa para o *e-mail* do coordenador ou uma nova ligação para contatar diretamente o indivíduo responsável. Sendo assim, oficialmente foi feito o contato com 24 indústrias de diferentes segmentos.

A organização contatada pelo sítio eletrônico retornou após alguns dias negando a participação na pesquisa, já que, segundo a gerente de RH, a prioridade naquela empresa era para os estudos conduzidos pelos próprios colaboradores, seja em nível de graduação ou pós-graduação. Outras cinco indústrias recusaram o envolvimento com a pesquisa, alegando fazia parte da cultura da organização não permitir esse tipo de estudo e que seria gerada uma demanda muito grande ao RH

caso aceitassem a participação. Dessa forma, seis empresas definitivamente negaram a participação.

Das 18 organizações restantes que constavam na listagem inicial, 15 não retornaram o e-mail enviado com a apresentação da pesquisa e três concordaram em colaborar. Essas três empresas compõem os casos de análise da presente dissertação e serão apresentadas aqui como Organização A, Organização B e Organização C, nomeadas de acordo com a data em que se dispuseram a participar da pesquisa. Essas empresas são dos segmentos de bebidas, têxtil e agroindustrial, respectivamente.

O primeiro aceite veio da Organização A no dia 22 de junho de 2017, no mesmo dia em que foi feito o primeiro contato via mensagem enviada pelo aplicativo *whatsapp*. A analista sênior de Recursos Humanos, conhecida de um colega do mestrado (que de forma sucinta apresentou o meu tema a ela), se dispôs a conceder uma entrevista por meio do serviço de bate-papo *Google Hangouts*, bem como indicar outras funcionárias da empresa. No total, foram realizadas quatro entrevistas com trabalhadoras da Organização A.

Em seguida, no dia 03 de julho de 2017 (12 dias após o envio do roteiro requerido para avaliação), a Organização B também concordou em participar da pesquisa. Após uma troca de *e-mails* nesse mesmo dia com a líder de gestão de pessoas, foi acordado que as entrevistas seriam feitas todas no mesmo dia, a saber, no dia 20 de julho de 2017. Apesar de o combinado ser a realização de cinco entrevistas, foram realizadas seis entrevistas nessa empresa, pois a própria líder se dispôs a ser a sexta entrevistada.

Finalmente, tal como no caso da Organização A, na Organização C o intermédio foi feito por outra colega de mestrado que conhecia a coordenadora de RH. No dia 06 de julho de 2017 foi enviado o roteiro e apresentação da pesquisa para o e-mail da coordenadora, bem como uma mensagem no aplicativo *whatsapp*. A coordenadora prontamente encaminhou o e-mail para o gerente, que algumas horas mais tarde aprovou a pesquisa. O ajuste para a data da entrevista foi feito com a coordenadora de RH e foi marcado para o dia 31 de julho de 2017, data em que foram realizadas cinco entrevistas na empresa.

### 3.3.3 Técnicas de coleta de dados

Em pesquisa qualitativa admite-se a possibilidade de coleta de dados de diferentes procedências. Richardson (1989) ressalta as entrevistas e a análise documental para as pesquisas qualitativas de campo. Enquanto as entrevistas possibilitam alcançar o íntimo de um problema, a pesquisa documental é conveniente por propiciar uma análise histórica de determinado contexto (RICHARDSON, 1989). Diante disso, nessa pesquisa, os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas e análise de documentos.

Quanto às entrevistas, Creswell (2007) destaca que são úteis, pois permitem aos indivíduos conceder informações históricas, bem como possibilita ao entrevistador de certa forma “moderar” a sequência das indagações. Por meio da entrevista é possível estabelecer uma relação bem próxima entre as pessoas (RICHARDSON, 1989) e descobrir coisas que seriam inexplicáveis pela simples observação (STAKE, 2010).

Nessa pesquisa foram realizadas entrevistas semiestruturadas orientadas por roteiro entre os meses de junho e agosto de 2017. O roteiro utilizado (Apêndice 2) é fundamentado na literatura apresentada no tópico de fundamentação teórica. Em entrevistas semiestruturadas, ainda que o pesquisador tenha uma sequência previamente planejada para seguir, novas perguntas podem ser incluídas ao longo da entrevista. Além disso, os entrevistados possuem liberdade para comentar sobre questões além das que lhe foram perguntadas. Stake (2010) destaca que às vezes é preferível permitir que os indivíduos contem histórias e falem abertamente sobre uma questão, já que alguns tópicos que não foram esboçados pelo pesquisador podem contribuir significativamente para a pesquisa.

Nas organizações B e C, as entrevistas foram realizadas na própria empresa (todas em um único dia em cada empresa) e gravadas mediante dispositivo eletrônico (*smartphone*) com o consentimento das entrevistadas. Na organização A, as entrevistas não foram feitas pessoalmente devido a uma recomendação da analista sênior de Recursos Humanos (primeiro contato obtido nessa empresa). Sendo assim, cada entrevista foi realizada de uma forma. A primeira foi por meio de chamada de vídeo do serviço de bate-papo *Google Hangouts*. A segunda também foi feita por chamada de vídeo, porém, por intermédio do *software Skype*. Nessas duas entrevistas a gravação foi feita mediante dispositivo eletrônico (*smartphone*). A

terceira entrevistada afirmou que se expressava melhor escrevendo do que falando e pediu que lhe fosse enviado o roteiro de entrevista para que ela pudesse responder durante os horários de almoço. Uma vez que as respostas dadas foram tão completas como as entrevistas realizadas pessoalmente e via chamada de vídeo, as respostas dessa participante foram consideradas válidas para a análise dos dados. Por fim, a quarta entrevistada da organização A respondeu à entrevista por chamada de voz. Diferentemente das outras gravações em que se utilizou um aplicativo próprio do *smartphone*, nesse caso recorreu-se ao aplicativo *Cube Call Recorder ACR*.

No total, as entrevistas geraram 8 horas, 2 minutos e 21 segundos de gravação e 232 laudas de transcrição literal.

A fim de garantir o sigilo das entrevistas, essas foram identificadas por meio do nome dado à organização (A, B, C) e ordem numérica. Dessa forma, a primeira entrevistada da organização A é nomeada aqui como A1, a segunda como A2, e assim por diante. No Quadro 3 estão os perfis das entrevistadas de cada organização.

QUADRO 3 – PERFIL DAS ENTREVISTADAS NAS ORGANIZAÇÕES A, B E C

Identificação	Idade	Estado civil	Nº de filhos	Idade dos filhos	Nível de escolaridade	Profissão	Tempo de trabalho na empresa	Jornada de trabalho
A1	29	Casada	-	-	Pós-graduação	Analista Sênior de Recursos Humanos	1 ano e 1 mês	44 horas semanais
A2	36	Casada	1	5 anos	Pós-graduação	Chefe de Recursos Humanos	1 ano	De 50 a 60 horas semanais
A3	22	Casada	-	-	Ensino superior completo	Analista Júnior de Recursos Humanos	1 ano e 4 meses	44 horas semanais
A4	27	Casada	-	-	Ensino superior completo	Analista Sênior de Recursos Humanos	3 anos e 4 meses	44 horas semanais
B1	46	Casada	4	13, 23, 25 e 27 anos	Ensino médio completo	Revisora	6 anos e 6 meses	49 horas semanais
B2	45	Solteira	1	9 anos	Ensino médio completo	Tecelã	5 anos	49 horas semanais
B3	34	Divorciada	1	12 anos	Ensino superior completo	Analista de produto	17 anos	49 horas semanais
B4	41	Casada	2	18 e 22 anos	Ensino médio completo e técnico	Revisora	10 meses	43 horas semanais
B5	42	Divorciada	3	17, 20 e 23 anos	Ensino fundamental completo	Auxiliar	5 anos e 6 meses	43 horas semanais
B6	42	Casada	-	-	Pós-graduação	Líder de Gestão de Pessoas	3 anos e 6 meses	No mínimo 44 horas semanais
C1	30	Casada	1	7 meses	Pós-graduação	Coordenadora de Recursos Humanos	7 anos	44 horas semanais
C2	34	Casada	1	10 meses	Ensino superior completo	Assistente de pessoal	3 anos	44 horas semanais
C3	39	Divorciada	2	13 e 17 anos	Ensino superior incompleto	Compradora	3 anos e 5 meses	44 horas semanais
C4	49	Divorciada	3	8, 10 e 18 anos	Ensino superior completo	Assistente social	7 anos	44 horas semanais
C5	43	Casada	1	22 anos	Ensino médio completo	Auxiliar de serviço social	8 anos	44 horas semanais

FONTE: A autora (2017).

Além das entrevistas também foi feita análise de documentos. De acordo com Creswell (2007) os documentos podem ser públicos (matérias de jornais, sítios eletrônicos, relatórios oficiais, entre outros) ou privados (anotações pessoais, correspondências, *e-mails*, entre outros). Para fins desse estudo, foram considerados apenas documentos públicos das organizações participantes, tais como normas internas e informações disponíveis em redes sociais e sítios eletrônicos. No total, os documentos geraram 29 laudas de transcrição literal e 27 capturas de tela das redes sociais das organizações pesquisadas. Os documentos foram úteis, pois foi encontrada neles a forma como cada uma das organizações busca transmitir a sua cultura organizacional e trabalho-família. Unindo essa fonte de dados com as entrevistas e as observações, foi possível comparar a cultura idealizada/divulgada e a real.

### 3.3.4 Técnicas de tratamento e análise dos dados

Os dados obtidos nessa pesquisa foram tratados por meio da transcrição das entrevistas, bem como da ordenação dos documentos públicos obtidos. Após a transcrição das entrevistas, as mesmas foram codificadas no *software* ATLAS.ti. Esse *software* permite a união de trechos de um mesmo assunto desde que esses fragmentos do texto estejam relacionados a um mesmo código e dentro de uma mesma família. As famílias correspondem aos temas mais amplos aos quais os códigos se associam, enquanto os códigos são os conteúdos específicos que se relacionam ao tema de uma família. Foram criados 30 códigos associados a três famílias: conflito trabalho-família (14), cultura organizacional (7) e cultura trabalho-família (9). As famílias e os códigos estão evidenciados no Quadro 4 em ordem alfabética.

Feita a codificação, foram gerados os relatórios com os dados no próprio *software* e iniciou-se a análise dos dados, isto é, o processo de dar sentido aos dados coletados ao fazer um estudo minucioso e interpretação dos mesmos (CRESWELL, 2007).



QUADRO 4 – FAMÍLIAS E CÓDIGOS CRIADOS NO SOFTWARE ATLAS.ti

Famílias	Códigos
<b>Conflito trabalho-família</b>	Ações para lidar com os conflitos Apoio do supervisor/gerente Auxílio de terceiros nas atividades familiares/domésticas Dimensão comportamento Dimensão tempo Dimensão tensão Filhos Impacto da família no trabalho Impacto do trabalho na família Importância da família Participação do cônjuge nas atividades familiares/domésticas Separação entre trabalho-família Sobrecarga Vivência de conflito trabalho-família
<b>Cultura organizacional</b>	Comunicação Crenças e pressupostos Regras e normas Ritos, rituais e cerimônias Sagas e heróis; histórias e mitos Tabus Valores
<b>Cultura trabalho-família</b>	Apoio do supervisor/gerente Disponibilidade das políticas Licença maternidade Outros tipos de licença Teletrabalho Trabalho a tempo parcial Trabalho flexível Visão do gestor a respeito da utilização de benefícios Visão dos colegas de trabalho a respeito da utilização de benefícios

FONTE: A autora (2017).

A análise dos dados se deu por meio da análise de conteúdo, “[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” (BARDIN, 2004, p. 33). A análise de conteúdo como forma de análise de dados é capaz de contribuir para o desenvolvimento da teoria no âmbito das ciências sociais aplicadas, em especial nas pesquisas qualitativas, quando utilizada de forma “[...] coerente, ética, reflexiva, flexível e crítica [...]” (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011, p. 745). Para tal,

faz-se necessária uma análise cautelosa do contexto e da história do objeto de pesquisa (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011).

Finalmente, a fim de garantir a validade e a confiabilidade dos dados obtidos nas entrevistas, as evidências oriundas dessa técnica de coleta de dados foram reunidas com os materiais e documentos públicos coletados na Internet.

### 3.3.5 Cuidados éticos

A fim de assegurar que nenhum entrevistado sofresse com as possíveis consequências negativas oriundas das atividades de pesquisa (COOPER; SCHINDLER, 2016, p. 27), esse tópico destina-se a apresentar os cuidados éticos que foram adotados durante o desenvolvimento do trabalho.

A fim de acautelar os participantes da pesquisa, três diretrizes foram seguidas: (1) esclarecimento das vantagens do estudo; (2) explicação dos direitos e proteções dos sujeitos; (3) obtenção do consentimento informado (COOPER; SCHINDLER, 2016).

No que diz respeito às vantagens do estudo, inicialmente foram apresentados os objetivos e o que se pretendia alcançar com a participação desses indivíduos. Essa apresentação é importante, pois quando os participantes se sentem confortáveis e confiam na pessoa com a qual estão falando, tornam-se motivados a responder de maneira aberta e franca (COOPER; SCHINDLER, 2016).

Também foi exposto aos participantes que, apesar de a participação deles não ser remunerada, ela não implicaria gastos. Com base nos benefícios apontados por Miles, Huberman e Saldaña (2014), nessa pesquisa as vantagens para os indivíduos podem incluir: ser ouvido; ter um *insight* e/ou aprender algo no momento da entrevista; melhorar sua prática pessoal em combinar as demandas do trabalho e da família; fortalecer algum programa ou política de que façam parte; e obter ajuda na resolução de situações usuais.

Os indivíduos também tiveram direito à confidencialidade e privacidade. Essa é uma forma de salvaguardar a validade da pesquisa e preservar a identidade dos participantes (COOPER; SCHINDLER, 2016). Assim, informações como nomes, telefones e outros tipos de identificação foram acessados somente pelo pesquisador, não sendo divulgadas em nenhuma hipótese, com o objetivo de garantir a confidencialidade desses indivíduos (COOPER; SCHINDLER, 2016).

O direito à privacidade permite que a pessoa se recuse a participar da pesquisa ou opte por não responder determinadas perguntas (COOPER; SCHINDLER, 2016). Nessa pesquisa, todas as entrevistadas responderam a todas as perguntas que lhes foram feitas. Em alguns casos, certas questões foram omitidas, por exemplo, quando a entrevistada dizia ser solteira ou divorciada, as questões relacionadas ao cônjuge – como profissão, jornada de trabalho e participação nas atividades familiares – não eram feitas.

Além disso, ainda de acordo com Cooper e Schindler (2016), para que seja assegurado o direito à privacidade do indivíduo, o pesquisador ético deve receber o consentimento do participante para entrevistá-lo e observá-lo, bem como estabelecer por quanto tempo necessitará da participação do mesmo. Sendo assim, o termo de consentimento livre e esclarecido, apresentado no Apêndice 1, foi assinado por todas as participantes cujas entrevistas foram feitas presencialmente, sendo esta a garantia da ciência a respeito dos objetivos, benefícios, eventuais riscos e esclarecimentos sobre sua participação em geral. Esse termo de consentimento, portanto, é um acordo que expressa claramente as expectativas compartilhadas entre o pesquisador e o pesquisado (MILES; HUBERMAN; SALDAÑA, 2014). No caso das entrevistas via *Skype*, *Google Hangouts* e ligação, o termo de consentimento foi comunicado às entrevistadas e enviado por *e-mail* e, portanto, não foram assinados.

### 3.3.6 Limitações da pesquisa

No decorrer da pesquisa, algumas limitações foram encontradas. A primeira delas está relacionada com o acesso ao campo. Apesar de a listagem inicial de possíveis empresas abranger 25 indústrias de diferentes setores, apenas três delas concordaram em colaborar com a pesquisa. Acredita-se que um maior número de organizações e entrevistadas enriqueceria os resultados e a discussão do presente trabalho.

Ainda no que diz respeito ao campo, a segunda limitação associa-se com a dificuldade em realizar observações não participantes como técnica de coleta de dados. Isso porque na Organização A as entrevistas não foram feitas presencialmente e nas Organizações B e C, apesar de a pesquisadora ter realizado as entrevistas no próprio ambiente organizacional, essas foram feitas em um mesmo

dia em cada empresa e em uma sala restrita, de maneira que não houve abertura e tempo suficiente para observações.

A terceira limitação diz respeito à similaridade entre as profissões das entrevistadas de cada uma das organizações. Como as mulheres entrevistadas foram selecionadas/indicadas pela analista sênior de RH na Organização A e pelas líderes de Gestão de Pessoas/RH nas Organizações B e C, com exceção da Organização B as profissões das entrevistadas eram um tanto próximas. Considera-se esse fator como uma limitação porque conforme relatado pelas entrevistadas, há diferenças entre os programas de apoio ao trabalho e à família para o pessoal que trabalha no setor administrativo e no operacional.

Por último, a escassez de estudos que relacionam o conflito trabalho-família à cultura organizacional manifesta-se como a quarta limitação dessa pesquisa. Esse fator foi especialmente limitante para responder ao quarto objetivo específico sobre como os elementos da cultura organizacional podem ser facilitadores e/ou inibidores do conflito trabalho-família. Foi necessária uma imersão maior na literatura sobre os temas, bem como uma análise minuciosa dos relatos das entrevistadas para compreender como essas qualificavam cada um dos elementos da cultura organizacional e, posteriormente, definir se esses elementos eram facilitadores ou inibidores do conflito trabalho-família.

Apresentados os procedimentos metodológicos norteadores dessa pesquisa e as limitações encontradas pela pesquisadora durante a realização da mesma, no próximo capítulo encontram-se a apresentação e discussão dos resultados.

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esse capítulo está dividido em seis tópicos principais. No primeiro está a descrição das organizações A, B e C. Os quatro seguintes respondem a cada um dos objetivos específicos e o sexto tópico, ao objetivo geral.

### 4.1 DESCRIÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES A, B e C

A Organização A é uma indústria multinacional do segmento de bebidas e atua no Brasil há mais de 70 anos e, de acordo com sítio eletrônico da empresa, emprega cerca de 69 mil funcionários no âmbito nacional. A unidade investigada está localizada na zona urbana da região Sudeste do país. Os produtos oferecidos pela empresa incluem água, café, chás, refrigerantes, néctares, sucos e bebidas esportivas. No sítio eletrônico da Organização A foram encontradas as preocupações da mesma com as pessoas, que abrangem: respeito aos direitos humanos; compromisso com a comunidade e os investidores; valorização da diversidade, liberdade de associação e negociação coletiva; ambiente de trabalho seguro e saudável; repúdio ao trabalho forçado, bem como ao tráfico de pessoas e o trabalho infantil; jornada de trabalho em conformidade com as leis vigentes e remuneração competitiva quando comparada com outras organizações, e, por último, orientação e comunicação aos trabalhadores.

A Organização B é uma indústria têxtil com mais de 25 anos de atuação. Localizada em uma zona urbana na região Sul do Brasil, possui duas unidades fabris e mais de 550 colaboradores. De acordo com as informações contidas no sítio eletrônico da organização, essa atribui grande importância aos trabalhadores, considerando-os como potencial humano da empresa. Para os mais de 2000 clientes que compõem a cartela da Organização B, a fabricação inclui exclusivamente roupas masculinas e investe constantemente em inovação e qualidade. Na rede social *Facebook* da organização são compartilhadas fotos e mensagens de felicitações em datas comemorativas como dia dos pais/mães, dia do homem/mulher, dia do trabalhador, entre outros. Além disso, também são divulgadas nesse espaço virtual algumas cerimônias como: homenagem para os aniversariantes, comemoração do aniversário da empresa, ações para prevenir

acidentes no trabalho e campanhas de Natal com distribuição de cestas básicas e brinquedos a quem necessita.

Finalmente, a Organização C é uma indústria do segmento sucroenergético e está situada em uma zona rural da região Sudeste do Brasil. Trata-se de uma *joint venture*, além de ser uma sociedade anônima de capital fechado. Desde a sua constituição, há mais de 10 anos, a Organização C tem como atividades principais a fabricação de álcool e a geração de energia elétrica. Dois ciclos anuais definem a operação da empresa durante o ano: a safra (período em que é feita a moagem da matéria-prima e a produção de etanol hidratado e energia elétrica) e a entressafra (período em que é feita a manutenção dos equipamentos industriais). A análise do sítio eletrônico da indústria revela grande preocupação da mesma com a segurança no trabalho, a saúde ocupacional e a sustentabilidade ambiental.

#### 4.2 FONTES DE CONFLITO TRABALHO-FAMÍLIA

Conforme apresentado na fundamentação teórica, o conflito trabalho-família pode surgir devido a três principais fontes: tempo, tensão e comportamento (GREENHAUS; BEUTELL, 1985). Nesse tópico, é respondido o primeiro objetivo específico desse trabalho: *avaliar as fontes de conflito trabalho-família percebidas pelas trabalhadoras das organizações A, B e C em função de seus múltiplos papéis, baseando-se nas dimensões tempo, tensão e comportamento*. A síntese dos resultados desse subtópico está no Quadro 5.

QUADRO 5 – SÍNTESE DAS FONTES DE CONFLITO TRABALHO-FAMÍLIA

Fontes de conflito trabalho-família	Tipo de conflito
Tempo	<p><u>Pressões do trabalho</u>: longas jornadas de trabalho; horas extras.</p> <p><u>Pressões da família</u>: filhos. Os conflitos são reduzidos devido ao emprego do cônjuge.</p>
Tensão	<p><u>Pressões do trabalho</u>: contato com pessoas internas e externas à organização, problemas com equipamentos necessários para o trabalho; grandes demandas de trabalho; falta de organização e planejamento das demandas; sobrecarga.</p> <p><u>Pressões da família</u>: sobrecarga; cansaço; ausência do cônjuge e familiares para auxílio nas atividades familiares. Os conflitos são reduzidos devido ao apoio do cônjuge e de terceiros (diaristas, faxineiras, ajudantes, filhos, mãe) nas demandas familiares e domésticas.</p>
Comportamento	Não foram constatados conflitos devido ao comportamento. Em geral, no trabalho as mulheres se consideraram objetivas, controladas, diretas, centradas, exigentes, enérgicas, duras, formais e sérias. Em casa, ou simplesmente fora do trabalho, as entrevistadas mencionaram ser afetivas, flexíveis, calmas, pacientes e carinhosas.

FONTE: A autora (2017).

Foi notório que o conflito, para as mulheres entrevistadas, esteve associado principalmente à questão do tempo, seguido pela tensão. No que diz respeito ao comportamento, apesar de algumas mulheres terem relatado que possuem comportamentos semelhantes nos ambientes profissional e familiar, isso não pareceu ser fonte de conflito trabalho-família (já que, em tese, o conflito surge quando o indivíduo tem que regular o seu comportamento para atender aos domínios do trabalho e da família). A seguir são apresentados os resultados relacionados às dimensões tempo, tensão e comportamento.

#### 4.2.1 Conflito trabalho-família devido ao tempo

Os conflitos baseados no tempo ocorrem porque o tempo gasto em uma tarefa indica que não foi despendido tempo suficiente em outra tarefa, levando ao conflito entre elas (STROBINO, 2009). O pressuposto é de que o tempo é um recurso finito, logo, sua utilização em um domínio – seja no trabalho ou na família – impossibilita que ele seja dedicado às tarefas de outro âmbito (AGUIAR, 2016). Nesse sentido, a entrevistada A2 discorre sobre a dificuldade em estar presente nas duas esferas (trabalho e família):



Como diria Newton né, um corpo não ocupa dois lugares no espaço, então enquanto eu tô trabalhando lá eu não tô dando a atenção que eu deveria aqui, né [...] (A2).

As pressões relacionadas ao tempo e advindas dos domínios do trabalho e da família são discutidas a seguir.

### *Pressões do trabalho relacionadas ao tempo*

As pressões do trabalho relacionadas ao tempo, de acordo com Greenhaus e Beutell (1985) incluem: quantidade de horas trabalhadas, inflexibilidade do horário de trabalho e trabalho em turnos. Para as mulheres entrevistadas os conflitos entre trabalho e família foram relacionados com situações específicas de cada uma das organizações.

Na Organização A, o conflito estava associado principalmente às longas jornadas de trabalho, que se estendem para além do ambiente organizacional e costumam ser feitas de casa e até mesmo nos finais de semana. Para essas mulheres, por vezes o tempo gasto no trabalho atrapalha ou impede que um compromisso pessoal ou familiar seja efetivado. Os relatos das entrevistadas A1 e A4 são exemplos disso:

[...] toda quarta-feira eu tenho compromisso. [...] Às vezes eu não consigo chegar na hora do compromisso porque eu tive que estender um pouquinho no trabalho ou porque eu cheguei um pouquinho mais tarde e daí eu tenho que cumprir a carga horária ou porque realmente tem alguma demanda ali de última hora que surgiu, que eu caí na besteira de perguntar pra minha chefe se precisa de alguma coisa, faltando meia hora pra ir embora [risos]. Às vezes isso acontece. Mas não é frequente. Sei lá, numa escala de zero a dez, umas duas vezes. Não é muito não (A1).

Entendo que às vezes se, por, né, por esse... essa constância que a gente tem em estender da carga horária, então isso acaba atrapalhando na rotina, é... enfim, pela hora que eu saio, a hora que eu chego, então isso... até a minha rotina pessoal. Então por exemplo, eu tenho, eu tive inglês semana passada eu tive que faltar porque eu não consegui sair a tempo do trabalho e enfim, acabei faltando na aula (A4).

As entrevistadas A2 e A3 também comentaram sobre as excessivas jornadas de trabalho:

Essa semana eu trabalhei até 11 horas da noite dois dias. E os outros dias eu trabalhei até às 8 (A2).

Tudo isso acarreta numa quebra dos meus horários quase que diariamente e acabo ficando mais tempo além do meu horário (A3).

Tais resultados corroboram a pesquisa de Sevä e Öun (2015), em que os autores constataram a partir de uma pesquisa feita na Suécia, que horas extras estão relacionadas com maior possibilidade de vivenciar conflito trabalho-família. No entanto, destaca-se que muitas vezes essa rotina torna-se tão habitual que os indivíduos não percebem os impactos do excesso de trabalho na vida pessoal ou se convencem de que aquela situação tem um tempo determinado para acabar. A entrevistada A2, por exemplo, quando questionada se considerava vivenciar conflitos entre o trabalho e a família afirmou que não e que estava conseguindo conciliar essas duas esferas. Contudo, a fala da entrevista parece demonstrar o contrário:

Minha vida hoje ela tá desequilibrada trabalho e vida pessoal, né. Eu queria trabalhar numa empresa que eu trabalhasse oito horas por dia e só, né. E não precisasse chegar em casa e continuar trabalhando de casa. Quantas vezes, trabalhar a noite, trabalhar sábado, trabalhar domingo, de casa. Eu queria um trabalho um pouco diferente em relação a isso. Hoje eu não tenho... mas é fase. Eu sei também que se chegar uma hora e falar "meu, cansei, não é mais isso que eu quero pra minha vida", é um novo emprego. É que por enquanto, embora esteja nessa correria, eu tô dando conta, meu corpo tá dando conta, minha saúde tá dando conta e minha cabeça tá satisfeita, tá realizada com o que eu tenho feito no meu trabalho (A2).

Apesar de satisfeita com o trabalho, a entrevistada A2 mencionou que acha que deveria gastar mais tempo com a família e menos com o trabalho e que gostaria de fazer mais pela família, porém não consegue por restrições de tempo. A vontade de passar mais tempo com a família também foi registrada pela entrevistada A3.

Na Organização B, as horas extras, principalmente durante os finais de semana mostraram-se fonte de conflito trabalho-família. Para a entrevistada B2, o tempo dispendido no trabalho influencia para que algumas coisas em casa acabem ficando em segundo plano. Nesse caso, a interferência do tempo no trabalho nas atividades familiares pareceu estar relacionada com a idade dos filhos. Enquanto a B2 tem um filho de nove anos, as entrevistadas B4 e B5, por exemplo, têm filhos a partir de 17 anos e não consideram as horas extras como algo negativo:

[...] é bem tranquilo, porque assim, a minha, a minha vida tá estruturada então não... não me prejudica se eu ficar horas a mais ou a menos. Inclusive se a noite precisar ficar, eu fico, porque assim, não vai influenciar em nada (B4).

[...] eu divido a empresa com meus filhos. Não vou ficar todo sábado. É um sábado sim, um sábado não, mas eu sempre faço hora extra também [risos] (B5).

Além dos filhos, outros dependentes incluem idosos e deficientes (AFRIANTY; BURGESS; ISSA, 2015) e esse é o caso da entrevistada B6. Apesar de a mãe da entrevistada não ser totalmente dependente dela, já que mora sozinha e tem uma vida ativa, a mesma tem 74 anos e demanda um pouco de atenção da filha. A trabalhadora tende a priorizar mais o trabalho que a família e estender a carga horária para além das 44 horas semanais previstas, o que acaba lhe causando um sentimento de culpa:

[...] eu costumo ver minha família normalmente todo final de semana, durante a semana eu não consigo, minha mãe mora sozinha, né, mas durante a semana eu não consigo dar muita atenção pra ela e isso às vezes eu me culpo assim, sabe, porque ela já tem 74 anos, então ela vai sempre no médico sozinha, apesar que eu tenho as outras irmãs também, né, mas isso é uma coisa que um pouquinho me incomoda, essa questão... (B6).

Conforme apresentado por Silva e Andrade (2016), com as alterações sociodemográficas e o crescimento da população de idade avançada, pressupõe-se o aumento das responsabilidades familiares com esse tipo de dependente, o que pode ser facilitado por meio de práticas de conciliação oferecidas pelas organizações. No caso da entrevistada B6, políticas organizacionais alinhadas a uma adequação pessoal da gestão do tempo parecem ser soluções possíveis para melhor conciliação entre o trabalho e o cuidado que a colaboradora sente que deve ter com a mãe.

Destaca-se que a Organização B é a única das três organizações pesquisadas em que há trabalho em turnos. Esse tipo de trabalho, apesar de ser considerado preditor do conflito trabalho-família, não o foi para as mulheres entrevistadas.

Na Organização C, as entrevistadas relataram que o tempo que ficam no trabalho é muito extenso já que a empresa está situada na zona rural. É oferecido um ônibus que conduz os colaboradores da cidade até o trabalho e vice-versa, no entanto, a distância impede que o horário de almoço seja feito em outro local que

não na própria organização, e esse foi um ponto destacado por todas as mulheres entrevistadas dessa empresa. Além disso, o horário de trabalho foi apontado por algumas entrevistadas como totalmente engessado e inflexível, contribuindo para a ocorrência de conflitos. No entanto, é necessário destacar que o trabalho flexível não necessariamente reduz o conflito trabalho-família de todos os trabalhadores (GREENHAUS; BEUTELL, 1985). Mais detalhes da flexibilidade do horário de trabalho (ou a falta dela) estão presentes na seção 4.5 que trata da cultura trabalho-família.

As longas horas no ambiente organizacional são explicadas pelas entrevistadas C1, C4 e C5:

Eu chego às 7, né, só que eu tenho que pegar o ônibus 6:20 então 6:10 eu tenho que tá no ponto. Então eu acordo 5:10. [risos] Aí aqui tem o horário de almoço, né, uma hora, só que a gente faz aqui na empresa mesmo esse uma hora, não dá tempo de ir lá na cidade porque fica só no caminho porque meia hora pra ir, meia hora pra vim, não daria tempo. Aí eu saio daqui... o ônibus sai daqui 17:10 mais ou menos e eu chego em casa 17:50, então eu fico praticamente 12 horas fora (C1).

Olha, é um tempo bem grande que a gente fica porque não é só o horário que cê chega aqui e fica, é o horário que cê anteriormente cê tem que... sair de casa, né, porque a gente trabalha numa zona rural, então tem que sair um pouco mais cedo, tem que acordar bem mais cedo, tem que, é, é... hora que a gente sai daqui até que é rapidinho quando sai daqui, 17:20 a gente já tá lá. Mas pra vim a gente tem esse processo anterior, né. [...] É um tempo grande, a gente fica muito tempo aqui. Que se eu pudesse sair daqui, ir pra casa almoçar e voltar, ia ser bom, né, porque cê quebra, né, o dia assim. Agora como a gente trabalha aqui na zona rural não tem condição, a gente faz só uma hora de almoço, aí... não é viável (C4).

[...] aqui devido ser longe da cidade a gente não volta nem pra almoçar, né. Aí interfere um pouco porque se ocê vai em casa na hora do almoço, aí cê já faz o almoço na hora, tudo. Se ocê não vai, cê já tem que deixar pronto. Então já uma coisa a mais, né (C5).

Dessa forma, conforme o relato de algumas entrevistadas, o tempo gasto com o trabalho não inclui somente o tempo no ambiente organizacional, mas também o tempo que se leva para fazer o trajeto de ida e volta. Além disso, quando surge alguma demanda extra, é preciso ficar além do horário padrão (de 07h às 17h de segunda-feira à quinta-feira e de 07h às 16h na sexta-feira) ou até mesmo trabalhar nos finais de semana e feriados, conforme mencionado pelas entrevistadas C1, C2 e C4:

[...] se tiver alguma demanda, né, assim, de trabalho extra, aí... ou às vezes eu fico depois do horário, que eu acho mais puxado ainda ou eu venho no sábado ou no feriado, que foi o caso da semana passada, tive que vim no feriado. Às vezes tem que ficar depois do horário, por exemplo [...]. Uma coisa que eu tava programada pra fazer depois do horário eu já não consigo. Aí foge toda rotina da semana (C1).

Como se diz, enquanto cê tem serviço... fica esperto pra conseguir fazer no horário, no tempo, no tempo do serviço, se, se não tiver feito cê vai ficar. Vai ficar aqui fazendo hora extra. Não tem jeito (C2).

[...] já tive que sair domingo 7 horas da noite pra vir resolver questões de sinistro, sabe (C4).

Essa questão do tempo dedicado ao trabalho também esteve associado aos filhos. Para a entrevistada C2, que tem uma filha de sete meses, o sentimento é de perda. Essa perda está associada com os aprendizados e desenvolvimento da filha que ela não consegue acompanhar de forma integral devido ao trabalho. Uma forma de amenizar essa situação é a utilização do celular. A colaboradora, portanto, busca sempre ligar e mandar mensagens para saber da filha no horário do almoço, o único horário permitido para uso do celular na organização. A entrevistada C3, apesar de ter filhas com 13 e 17 anos, é divorciada e natural de outra cidade que não a cidade em que vive, e, por essa razão não tem auxílio nem do marido nem da família nos cuidados familiares. Além disso, ela está cursando o ensino superior, portanto, sai de casa para o trabalho às 06h da manhã, retorna em casa para se trocar, vai para a faculdade e só volta para casa às 23h. A consequência disso é a convivência com as filhas praticamente apenas no fim de semana.

Por outro lado, para a entrevista C5, que é casada e possui uma filha de 22 anos, o tempo no trabalho não é visto como prejudicial:

Assim, pra gente, se a gente for pensar bem, o tempo que a gente fica aqui é quase maior do que o tempo que a gente fica em casa, entendeu? Mas assim, falar assim que atrapalha minha vida, não, não atrapalha não, sabe? (C5).

Esses resultados confirmam o que é apontado por Ruppaner (2013) e Nomaguchi (2012) de que o conflito trabalho-família pode diferir de acordo com a idade dos filhos e o estado civil (NOMAGUCHI, 2012). Sendo assim, os pais de crianças pequenas são mais propensos a vivenciar conflitos entre o trabalho e a família, bem como as mulheres divorciadas. Isso porque mulheres divorciadas, bem como mães solteiras possuem maiores exigências domésticas e familiares,

contribuindo para o aumento de conflitos (NOMAGUCHI, 2012; RUPPANNER, 2013). Mais sobre a relação entre filhos e conflito trabalho-família é apresentado no subtópico a seguir, já que essa é uma pressão oriunda da família de acordo com Greenhaus e Beutell (1985). O apoio do cônjuge e de terceiros nas atividades familiares e domésticas será tratado com mais profundidade no tópico 4.2.2, visto que esse é um assunto relacionado às pressões da família que contribuem para o conflito trabalho-família devido à tensão.

### *Pressões da família relacionadas ao tempo*

Filhos – em especial quando pequenos –, emprego do cônjuge e famílias grandes são as principais pressões advindas da família relacionadas ao tempo que podem acarretar em conflito trabalho-família (GREENHAUS; BEUTELL, 1985). Para as mulheres entrevistadas, o conflito esteve relacionado principalmente com os filhos. O emprego do cônjuge foi apresentado mais como um atenuador de conflitos ao possibilitar auxiliar nas atividades familiares e domésticas. No que diz respeito às famílias grandes, essas não foram observadas dentre as entrevistas realizadas. Porém, foi relatado por uma entrevistada certa cobrança por parte da família, em especial os pais, nos eventos e comemorações familiares.

Em geral, para as mulheres das três organizações pesquisadas, o nascimento dos filhos teve como consequência maior dificuldade em conciliar as demandas do trabalho e da família. Isso porque:

[...] filho demanda muito, né. Filho demanda muito tempo, demanda muito cuidado, e... esse foi o ponto que complicou. Porque enquanto é só você e o marido, os dois se viram né, os dois são adultos, independentes. [...]. O que demanda mesmo é o filho que demanda muito, muita dedicação (A2).

[...] aumenta a responsabilidade, aumenta a correria, é... porque você se você tá sozinho, você se arruma, sai pro trabalho [...]. Agora tem o filho, tem que arrumar mochila, tem que arrumar a roupa do filho, tem que levar ele pra creche, então, se antes você ia dez minutos antes, tive que sair meia hora, né, porque você tinha que dar a volta na creche, então... tudo muda, né, toda rotina muda com filho (B4).

É, você tem, né, uma responsabilidade, chegar em casa você já sabe, né, que tem... Antes não, né. Era... solteira tu já... já era bem mais tranquilo assim. Com filho muda tudo, né, muda mesmo (B2).

Sieber (1974) afirma que apesar da maior propensão ao conflito de papéis, as mulheres (em especial mães e trabalhadoras) buscam estender seu repertório de papéis a fim de obterem mais recursos, benefícios e percepção de valor pessoal. Essa situação pôde ser observada, já que apesar das dificuldades encontradas em conciliar as responsabilidades do trabalho e da família, a ocupação profissional é uma forma de se sentir ativa (conforme relatado pela entrevistada C2).

No caso da entrevistada A2 a dificuldade de conciliar o trabalho e a família devido ao tempo é tão evidente que é um dos motivos para que a trabalhadora não planeje ter outros filhos:

[...] porque por sermos só eu e meu marido, a gente não tem família pra ajudar, ninguém perto e a gente sabe o quanto é complicado dar conta de conciliar o trabalho e filho. [...]. Nossa vida não aguentaria hoje, por conta de suporte familiar, de tempo e de financeiro também. Então paramos por aqui (A2).

Para a entrevistada C2, o planejamento de um segundo filho envolve pensar nas consequências que isso poderia gerar no trabalho uma vez que a trabalhadora sente que na Organização C não existe nenhum tipo de suporte para a gestação:

Se você tem um emprego que te garanta uma estabilidade, né, que cê não tem que ficar preocupando, porque até isso aqui, eu ficava pensando, falava assim “nossa [...]”, porque eu já tô com 34, então fiz 34 esse mês, se eu for pensar racionalmente, é... eu não posso estender minha maternidade “ah, vou ser mãe daqui 3 anos quando eu tiver mais estabilizada no emprego”. É igual que eu falei no início, eu vim pra cá, é, eu tava completando um ano numa outra empresa e surgiu oportunidade aqui então eu larguei lá e falei “vou vim pra cá”. Mas aí a primeira coisa que eu pensei “nossa, eu tava pensando em engravidar. Ou seja, vou dar uma pausa nesse pensamento, em tudo e deixar pra depois”. Só que assim, vai deixar pra depois, depois, cê chega num, num teto que cê fala assim “bom, quero ter pelo menos 2 filhos, se eu... não arrumar agora, depois eu não vou arrumar o segundo, vou ficar com um só”, então assim, né, a gente não sabe também como é que vai ser o dia de amanhã, mas a gente, infelizmente a gente tem que se preocupar com essa parte. Porque emprego, né, a gente sabe que não tá fácil e se a gente for pensar “ah, vou ter um filho”, se eu falar pro meu gerente “vou ter um filho ano que vem, minha programação”, amanhã ele manda me demitir, é verdade. A gente não... a gente sabe que isso é verdade. Então assim “ah C2, quando você pensa em ter filho?” “ah, não sei, não sei nem se eu vou ter” [risos]. Infelizmente... vai ser assim. Aí um belo dia “ah, tô grávida!”, “tô, escapuliu”. Vai ter que ser. Tem jeito não (C2).

A menor propensão para a fertilidade subsequente, isto é, a decisão pela concepção de um segundo filho e a relação com as mães que têm dificuldades em equilibrar seus papéis profissionais e familiares foi estudada por Liu e Haynes (2012)



com uma amostra de dados longitudinais do *National Institute of Child Health and Human Development* (NICHD)<sup>20</sup>. Os autores não encontraram evidências de que as mulheres que relataram maiores dificuldades em conciliar o trabalho e a família eram menos propensas a ter fertilidade subsequente. Aquelas com maiores conflitos alteraram seu comportamento de trabalho, seja por simplesmente sair do mercado de trabalho ou sair do trabalho e ter outro filho posteriormente (LIU; HAYNES, 2012).

No entanto, os resultados da presente pesquisa são contrários aos apresentados anteriormente. As mulheres entrevistadas – e em especial a entrevistada C2 – percebem a necessidade de trabalhar e, portanto, não anseiam sair do trabalho ainda que vivenciem conflitos trabalho-família. Por outro lado, a decisão pela próxima fertilidade, para essa entrevistada, está relacionada com aspectos relacionados ao trabalho de tal forma que a colaboradora não cogita ter outro filho no momento já que recentemente utilizou a licença maternidade. A entrevistada C1, que também teve o primeiro filho há pouco tempo, pretende ter mais um, porém quer esperar uns dois ou três anos devido ao trabalho.

A complexidade em ter filhos pequenos pareceu ser ainda maior para aquelas que os bebês têm problemas com o sono. O resultado é um cansaço excessivo, mas que para a entrevistada C2 não é prejudicial ao trabalho, pelo contrário, como essa mulher considera que ser mãe integral é uma tarefa árdua, para ela, trabalhar é uma forma de desprender-se por um tempo das atividades maternas.

[...] ser mãe integral é muito difícil, é muito difícil mesmo. Quando eu voltei da licença eu já tava assim... esgotada. Porque cê ficar o dia inteirinho por conta de um bebê não é fácil não. E assim, tem bebês que dormem, tem bebês que são mais tranquilos, minha filha não era chorona, mas ela não dormia muito. Então assim, chegava a noite acordava muitas vezes. Então a gente vai ficando um caquinho e acaba que aqui a gente volta pro serviço, é como se fosse um escape, uma válvula de escape, é o compensar de um... né, pro, pro, de uma outra forma. Tô cansada? Tô. Mas tô cansada da cabeça. Lá eu tava da cabeça, do corpo, tudo. [risos] Então assim, acho que é até revigorante. Sofri. [risos] Porque pra deixar é muito triste. Ao mesmo tempo que cê tá cansada, que cê sabe que tem que voltar a trabalhar [...] (C2).

É... é cansativo porque já trabalho bastante lá e aí quando chega ainda pega filho na escola, chego em casa tem que dar banho, tem que arrumar janta, tem que fazer lição junto, né. Tem que brincar junto, tem que dar atenção. Ele dorme tarde, ele é ruim de dormir, sempre não gostou de dormir. Então às vezes eu tô assim pregada e ele tá a mil por hora né “mãe, vamo brincar disso”, “mãe, vamo fazer aquilo”. Então é cansativo conseguir

<sup>20</sup> Em português: Instituto Nacional de Saúde Infantil e Estudo do Desenvolvimento Humano de Cuidados Infantis.

conciliar as duas coisas e o tempo que sobra pra mim é zero, né, pra mim não tem, porque ou eu tô trabalhando na *Organização A* ou eu tô em casa com meu filho, né. Aí da meia noite às seis e meia, sete horas eu durmo. Mas... [risos] é só. De tempo livre mesmo, com essa rotina de casa, filho... consome muito né, exige muita atenção. Aí é só trabalho e filho. É o resumo aí da rotina (A2).

Ter filhos, portanto, inclui tarefas extras que podem de certa forma ter um impacto no trabalho, como por exemplo: sair do trabalho mais cedo para levar o filho ao médico (relatado pelas entrevistadas A2, B3, C4) ou para buscar na escola antes do horário previsto porque deu febre (relatado pela entrevistada B3), chegar mais tarde (relatado pela entrevistada A2) ou não ir trabalhar (relatado pela entrevistada B5) porque o filho acordou doente (A2), participar de reuniões no colégio (relatado pela entrevistada B2), entre outras.

No caso da entrevistada C3 que está com uma filha com problemas de saúde, nas duas vezes que foi acompanhá-la em consultas em outra cidade, marcou uma consulta para si também a fim de apresentar uma falta justificada. Dessa forma, a responsabilidade com a filha perde o caráter de ser prejudicial ao trabalho:

[...] as duas vezes que eu fui acompanhá-la em Belo Horizonte eu tive que consultar pra mim também pra me poder tá apresentando, mas na verdade eu já faço também um acompanhamento lá. Então... é... pra poder suprir essa minha falta aqui, né. E agora pra ela poder fazer o exame, que vai ter que ser uma coisa mais detalhada, que vamos ter que ficar em Belo Horizonte, eu tive que pegar férias (C3).

Por outro lado, as entrevistadas C1 e C2 deixam de participar de algumas atividades relacionadas aos filhos por causa do trabalho e a dificuldade já mencionada anteriormente no que diz respeito à distância entre o trabalho e a zona urbana. Elas também se abstêm de coisas simples do dia-a-dia, ou que pelo menos pareciam ser simples antes do nascimento do filho, para ficar mais tempo com o mesmo:

Muitas coisas assim que eu queria participar eu não consigo, por exemplo, às vezes levar no médico... é, levar pra tomar uma vacina, essas coisas assim, sabe? [...]. Então as coisas que eu acho que talvez eu deveria fazer, mas não tem como por conta da distância também. Eu acho que se eu trabalhasse na cidade, mesmo que fosse uma hora de almoço, eu acho que seria mais fácil (C1).

Só vontade, né, de acompanhar em alguma consulta, de conseguir remarcar pra um sábado, a gente vai se virando (C2).

[...] como é meu primeiro filho, né, sim, a gente tem que dedicar de corpo e alma, então às vezes cê deixa de fazer certas coisas que cê fazia, simples, por exemplo, ah, você pode tomar um banho demorado. É difícil hoje em dia fazer isso (C1).

A ausência constante das mães devido ao trabalho também contribuiu, nos casos analisados, para que os filhos tivessem que ter responsabilidades de adultos e até mesmo de mãe/pai. O filho da entrevistada B2 de nove anos teve que aprender a “se virar”, conforme as palavras da própria mãe. Como ela começa a trabalhar às 05h da manhã e a aula do filho começa às 07h30min, ele mesmo acorda ao sinal do despertador, se arruma, vai e volta da escola sozinho. As entrevistadas B4 (com filhos de 18 e 22 anos), C3 (com filhas de 13 e 17 anos) e C4 (com um filho de 18 anos e duas filhas de oito e 10 anos) também começaram a ensinar as tarefas domésticas para seus filhos desde cedo:

[...] eu tive que pensar em tudo, eu sou uma mãe ausente muitas vezes, eles têm que saber que eles têm que comer, que eles peguem a roupa deles, então, né, eu já, desde pequeno, porque não é de grande que você vai ensinar o menino a fazer uma comidinha ou pegar uma roupa, então, eu já desde, lá da frente já direcionei pra chegar agora e ter essa... essa qualidade de dentro de casa também, porque é difícil viu, eu vejo que é difícil (B4).

[...] com o tempo eu comecei a ensinar elas, né, é, como que elas tinham que, que... que fazer, como fazer uma comida, chegava no domingo “vem cá, a mamãe vai te ensinar”. [...]. Elas fazem isso tudo, elas lavam roupa, elas limpam a casa, faz comida (C3).

Como meu filho tá em casa, ele falou “não mãe, cê pode agora é, deixar que eu coloco a *Isabela* pra escola”, ela vai de van. [...]. Aí já deixo preparado o almoço, né, ele só esquenta esse almoço e prepara um suco, uma coisa assim, uma salada e... e eles almoçam e ele leva a, a de oito anos pra escola (C4).

Por outro lado, aquelas mulheres que não têm filhos pequenos percebem maior adequação do tempo entre trabalho e família, bem como são conscientes que isso se deve ao fato de não terem crianças em casa. Alguns exemplos incluem:

Dá pra conciliar porque eu não tenho criança pequena, pra quem tem criança pequena eu acho que a dificuldade é um pouco maior, né, porque a criança menor depende mais da gente... a mãe tem mais cuidado e tal (C5).

Enquanto não tenho filhos, priorizo minhas demandas: entrego tudo, independente do horário que eu precise sair. Mas, não sei como será quando eu tiver filhos. Não sei se o trabalho terá o peso que tem hoje (A3).

[...] eu não sei se é porque eu não tenho filho, mas isso... é, ainda não, não tenho esses... essas, essas demandas assim de, enfim, é, médico ou...

escola, assim, essas coisas (A4).

Outro caso é o da entrevistada B4. O fato de não ter filhos pequenos lhe possibilita fazer horas extras quando solicitado pela organização. Para ela, que tem dois filhos, um de 18 e um de 22 (sendo que o de 22 já mora sozinho), a sua estrutura familiar atual permite que tenha liberdade de horários.

Essa estrutura familiar apontada pela entrevistada B4 pode ser relacionada com o emprego do cônjuge, que nas entrevistas realizadas foi apresentado como um inibidor de conflitos, já que possibilita que o marido auxilie nas atividades familiares e domésticas. Ainda se tratando do emprego do cônjuge, para a entrevistada A2, o fato de o marido trabalhar somente três dias na semana também contribui para que ela consiga controlar melhor as demandas dos domínios do trabalho e da família:

No momento se não fosse meu marido eu não ia conseguir dar conta. Porque ele divide muito, a questão do filho e a questão dos afazeres domésticos também, de arrumar casa, de fazer lição da escola, de fazer comida... Então a gente divide bastante (A2).

Para a entrevistada C1, apesar de, assim como ela, o marido também trabalhar 44 horas semanais, o fato de ele trabalhar dentro da cidade coopera para que o mesmo consiga ajudá-la em algumas tarefas relacionadas ao filho como levar e buscar na casa da avó, já que durante o período em que ambos trabalham, o filho fica com a mãe da entrevistada:

[...] no primeiro mês [...] eu que levava ele e eu que buscava, aí tava ficando mais pesado pra mim, aí meu marido falou assim “não, então vamos fazer assim, eu pego essa tarefa. Eu levo e busco”. Aí antes d’eu vim eu já amamento porque ele ainda tá amamentando em mim, né... aí ele que leva, ele fica com essa tarefa. Eu arrumo a malinha dele, arrumo as coisas, né, dou o mamar, aí já fica por conta dele. Ele leva e depois só de tarde. Então assim, eu vou direto pra casa e eu chego ele já tá com o Davi lá. Porque ele chega mais cedo um pouquinho porque ele trabalha no IF então é mais perto, dá uma diferença de 20 minutos e pra mim já ajuda. Aí eu chego ele já tá em casa com ele (C1).

No caso das entrevistadas B4 e C2, o tempo que os cônjuges estão em casa favorece a participação deles nas tarefas relacionadas à família e ao lar, principalmente no que diz respeito aos filhos. Apesar de atualmente o marido da entrevistada B4 estar desempregado, quando os filhos eram pequenos eles trabalhavam em turnos alternados, o que facilitava a divisão de atividades. Já o

marido da entrevistada C2 é empreendedor e está com um projeto de trabalhar menos, portanto, fica mais tempo em casa. Sendo assim, tarefas como levar a filha no médico ou para tomar vacina ficam sob a responsabilidade do cônjuge (e às vezes da mãe da entrevistada).

[...] a gente trabalhava em horários alternados então eles ficavam um pouco comigo, ficavam com meu marido, ficavam na creche, então... a gente sempre conciliava isso pra... pra não sobrecarregar um e o outro não. Mas sempre foi assim, ah, um pouquinho com a mãe, um pouquinho com o pai, um pouquinho com a vó [risos] (B4).

É, e meu marido também tando em casa, né, às vezes, maior parte ele tá em casa, então ele também ajuda (C2).

Nessas situações apresentadas, em que o emprego do cônjuge contribui para que o mesmo auxilie a esposa nas obrigações familiares, há maior propensão de que o trabalho e a família fiquem mais equilibrados para a mulher. Conforme apontado por Seierstad e Kirton (2015) e Öun (2012), a ajuda em tarefas domésticas pelos homens demonstra um senso de igualdade e apoio na carreira, o que pode colaborar para a redução do conflito trabalho-família. O apoio propriamente dito (independente do emprego) do cônjuge e de terceiros será apresentado com maiores detalhes mais a frente, no tópico 4.2.2.

Por último, no que diz respeito às famílias grandes, Greenhaus e Beutell (1985) consideram que essas podem ser fonte de conflito trabalho-família visto que são propensas a demandar mais tempo do indivíduo do que famílias pequenas. Em contrapartida, uma pesquisa feita com 380 mulheres (sendo que 210 eram mães de três filhos ou mais, consideradas grandes famílias e 170 eram mães de um ou dois filhos) revelou que as mães de famílias grandes eram mais satisfeitas com suas vidas do que as outras mães (GONÇALVES; BOAVIDA, 2015). Apesar de não ter sido observado nenhuma situação referente às famílias grandes, a entrevistada A4 afirmou sentir certa cobrança familiar, em especial por parte de seus pais:

[...] sinto um pouco de cobrança familiar assim, mas só que não tanto pelo meu marido, mais pela parte dos meus pais, sempre tive um relacionamento muito próximo com meus pais, morava junto, tava sempre junto, e... e eles me demandam muita atenção, então sei lá, todo assim, todo final de semana eles querem que eu esteja presente e às vezes é... como eu casei agora, tenho meu marido também, não é sempre que... é uma vontade de ambos, né, sei lá, encontrar minha família todos os finais de semana. Então isso me demanda um certo jogo de cintura. Então tenho que às vezes negociar com o meu marido de que “não, olha esse é um dia muito

importante pra minha família, a gente precisa participar” ou às vezes eu vou sozinha pra minha mãe, porque né, eu não quero também impor que meu marido faça, tenha que, as mesmas obrigações que eu tenho, e às vezes eu negocio com a minha família, falo “olha, esse final de semana não vai dar, a gente pode fazer alguma outra coisa final de semana que vem”. Então vai mais ou menos assim (A4).

Para a entrevistada A4, que é casada há mais ou menos um ano e mora com o cônjuge há um ano e meio, “desligar” da família tem sido difícil – ainda que ela não esteja morando mais na casa deles –, já que os pais demandam muita atenção, em especial a mãe. A falta de paciência em ficar ligando, o cansaço do dia-a-dia que dificulta que ela vá até a casa dos pais e a cobrança por parte dos mesmos são fatores que suscitam conflito entre trabalho e família para essa trabalhadora.

Apresentados os principais conflitos trabalho-família devido ao tempo, a seguir são indicados os conflitos gerados em razão da tensão.

#### 4.2.2 Conflito trabalho-família devido à tensão

Os conflitos baseados em tensão ocorrem quando um dos papéis, seja da família ou do trabalho, produz tensão e estresse (GREENHAUS; BEUTELL, 1985). No âmbito do trabalho, foi percebido que o estresse esteve relacionado principalmente com o fato de ter que lidar com pessoas, as grandes demandas de atividades, a falta de organização dessas demandas por parte das chefias – que frequentemente coopera para que as trabalhadoras tenham que realizar atividades extras – e sobrecarga. Já no que diz respeito à família, a tensão foi associada com a sobrecarga de demandas familiares. O apoio do cônjuge e o apoio de terceiros nas atividades familiares e domésticas pareceu aliviar os conflitos trabalho-família gerados por tensão e também por tempo.

#### *Pressões do trabalho relacionadas à tensão*

Em alguns casos foi constatado que o estresse no ambiente de trabalho é ocasionado pelo contato com as pessoas, seja elas internas – como clientes e colegas de trabalho – ou externas à organização – como representantes e clientes –, o que demanda dessas trabalhadoras um maior nível de paciência. Ademais, as diferenças culturais também são significativas quando se trata de estresse no trabalho:

Meu trabalho é 100% relacionamento e, por mais que sou muito respeitada dentro do ambiente corporativo, trabalho em uma área de atendimento aos clientes internos: organizo eventos, faço comunicados e campanhas para eles! Já passei por poucos momentos de verdadeiro estresse, onde o cliente não considerava nada do que eu fazia e mudava tudo horas antes de lançarmos a campanha. [...]. Geralmente, cuido de grandes campanhas em mais de 80 unidades da *Organização A* em todo Brasil, e lidar com pessoas de diferentes culturas também é difícil (A3).

[...] daí a gente lida com pessoas, né, então às vezes é bem complicado, que nem agora pouquinho a *Karina* ali que cuida da parte de folha tava reclamando, né, reclamando que um colaborador ligou aqui reclamando um monte de alimentação, da, da, do plano odontológico e a gente sabe que é um plano bom, eu particularmente nunca tive problema, então a gente lida muito com essa questão da energia das outras pessoas também que acaba influenciando pra gente (B6).

É que eu lido com representantes e às vezes alguns clientes também e nem todos são tão maleáveis ou também [...] às vezes não são num dia tão bom, né. Aí a gente acaba se incomodando um pouquinho [...] (B3).

Esse resultado corrobora a pesquisa de Dierdorff e Ellington (2008), em que os resultados indicaram que os indivíduos que possuem altos níveis de interação no trabalho, isto é, precisam se comunicar mais com os outros estão mais propensos ao esgotamento de recursos que são necessários para atender às demandas familiares, e, conseqüentemente, ao conflito trabalho-família. No entanto, no trabalho citado os autores comentam que esse é um tipo de conflito devido ao comportamento. Na presente pesquisa, entretanto, admite-se que esse conflito está relacionado à tensão.

Outro motivador de estresse no ambiente organizacional é algum contratempo com equipamentos necessários para o trabalho:

[...] às vezes assim, tem que fazer uma coisa rápido, a internet não ajuda, o site também dá um problema, aí às vezes cê não quer ficar estressado, mas cê fala assim “eu tenho que fazer isso aqui hoje” aí o site fica lá rodando, rodando, rodando. Aí cê tá ansiosíssima esperando praquela negócio dar certo, entendeu? (C5).

Depende dos dia né, como a gente pega as coisas, né. [...] deixa, às vezes muito bagunçado, daí fica. Por causa de deixar muita máquina pra carregar, daí tu tem muita coisa, tu tem que trabalhar do primeiro turno pro segundo turno, tem que deixar tudo ó... e eu sou uma pessoa que tenho que deixar tudo em ordem, não gosto de deixar bagunça. Então eu estressava às vezes (B5).

No que diz respeito às grandes demandas de trabalho e a falta de organização e planejamento das mesmas, alguns relatos demonstram que esse é



um fator que tem afetado atividades simples do dia-a-dia como almoçar, ir ao banheiro e dormir. Em situações mais extremas até mesmo a saúde dessas mulheres tem sido prejudicada:

É uma demanda alucinante. É a ponto assim de você às vezes não conseguir parar pra ir ao banheiro, não conseguir parar pra almoçar, você quer almoçar em quinze minutos e voltar e [...] não tem um momento que você fala assim “ah, vou descansar um pouquinho”, “ai que bom que hoje tá tranquilo”, não existe. O meu momento de descanso é quando eu não aguento mais, às vezes eu fujo, vou pro banheiro, fico sentada lá no vaso assim uns três minutinhos olhando o *whatsapp*, dou uma enroladinha lá de três minutos e “vambora que tem que voltar”. É o momento de descanso do dia (A2).

[...] sempre te demandam mais e mais e mais. Então não tem esse estímulo pra que você tenha essa vida equilibrada. E aí a gente começa a ver muita gente ficando doente né, muita gente pedindo demissão, né. [...] então acho que as pessoas aguentam enquanto dá, depois pulam fora do barco, porque realmente a cultura da empresa é... trabalho. Trabalhe muito (A2).

[...] acho que a gente tem lá algumas demandas que... elas acontecem de forma muito imprevistas então na sexta-feira a gente teve uma demanda de uma apresentação que tinha que fazer [...]. Então na segunda, é, na segunda e na terça eu não almocei. Só almocei um lanche na mesa porque eu tive que fazer isso e era uma coisa muito urgente que demandava muito tempo. [...] eu tive que parar tudo que eu tava fazendo e focar nessas apresentações. Então isso eu acho que... é uma falta de planejamento [...]. Eu [...] ainda consegui fazer isso tudo durante a semana e não fiz durante o final de semana. Mas outras pessoas da mesma área que eu fizeram apresentação no domingo até de madrugada, na segunda até de madrugada (A4).

Às vezes falta de organização de algumas coisas, planejamento, deixa um pouco estressada. [...] o que sai fora da rotina costuma me estressar, sabe? Chega assim um pedido “ah, vamo fazer demissão fora do período”, “vamo fazer admissão fora do período”, né. Como se diz, a gente tem que conciliar também que tem que ouvir a empresa, mas acaba atrapalhando um pouco a rotina e isso me estressa. As coisas de última hora, de urgência, que não tem programação. Posso trabalhar muito, o que for, dentro do período, mas que eu esteja sabendo o que tem que fazer (C1).

Em pesquisa realizada com 22 treinadoras atléticas, casadas e com filhos, Mazerolle e Eason (2016) identificaram que um dos facilitadores para o equilíbrio entre trabalho e vida é o planejamento. As participantes afirmaram ser esse um elemento fundamental na capacidade de equilibrar as duas esferas, bem como gerenciar suas expectativas como mães que trabalham. No caso das entrevistadas da presente pesquisa, a falta de planejamento que gera conflitos não é algo que possa ser resolvido por elas por meio de melhor delimitação de suas atividades, mas sim pela organização em que trabalham. Sendo assim, essa é uma queixa que deve ser avaliada por coordenadores e gestores, visto que horas e atividades extras estão

relacionadas com maior possibilidade de vivência de conflito trabalho-família (SEVÄ; ÖUN, 2015).

Finalmente, todas as mulheres entrevistadas da Organização A, bem como as entrevistadas B2, B3, B6, C1 e C5 afirmaram que se sentem sobrecarregadas no ambiente de trabalho. Essa sobrecarga também está relacionada com a quantidade de demandas não planejadas que vão surgindo dia após dia (relatado pela entrevistada A4), bem como com a dificuldade de delegar tarefas para terceiros (relatado pela entrevistada B6) e ausência de ajuda dos colegas de trabalho (relatado pela entrevistada B2):

[...] a gente sempre fica sabendo de coisas muito em cima, é, com prazos muito pequenos às vezes que não dá pra negociar então a gente... não eu, eu só assim, mas as pessoas acabam se sobrecarregando um tanto lá (A4).

No meu trabalho ali... Às vezes o meu colega não me ajuda tanto, né, daí acaba fazendo tudo eu tenho que fazer, né. [...]. Eu preciso sempre de um auxiliar sempre comigo porque senão... eu acabo fazendo o serviço dele, né, aí... o meu e o dele daí complica (B2).

A sobrecarga, nesse caso uma sobrecarga institucionalmente imposta, é um preditor do conflito trabalho-família (LAURENCE; FRIED; RAUB, 2016).

### *Pressões da família relacionadas à tensão*

No domínio familiar a sobrecarga foi menos mencionada pelas entrevistadas. A entrevistada A2, apesar de sentir cansada com as demandas da família, não se sente sobrecarregada e nem considera que está fazendo mais do que deveria. A entrevistada C3 também falou sobre o cansaço, principalmente pelo fato de ter que conciliar trabalho, família e faculdade:

Às vezes eu sinto fim de semana eu tô muito cansada justamente por isso, fiquei a semana inteira trabalhando, estudando e ainda tem vários problemas que no decorrer eu tenho que, que... solucionar, uma coisa de família, uma coisa que ficou sem pagar ou uma coisa que as meninas precisam e que tem que ser de imediato e que eu não tô lá pra resolver, né, então eu, eu me sinto sobrecarregada sim, nas duas partes (C3).

Já para a entrevistada B2, a sobrecarga está relacionada com o fato de não ter ninguém para apoiá-la nas atividades familiares:

Em casa é só eu, né. É eu, é eu que tenho que fazer tudo, é eu que tenho

que fazer... comprar, eu tenho que, ah, é, eu tô bem... [risos] tá bem.... complicado comigo. Meu filho assim, é muita coisa... É, ele tem o pai dele, né, só que o pai dele vem só busca no domingo, vai lá dá um beijinho nele, e eu não, eu tenho que saber se ele tá fazendo, tá indo pra aula, né, tem tarefa, tem, tem que tá em cima, né. Tem que fazer... Eu tenho que fazer tudo em casa. É eu. Sou eu (B2).

A entrevistada B1, por sua vez, não se sente sobrecarregada devido às demandas familiares, pois considera que o seu cônjuge contribui significativamente com as tarefas da casa e da família. A trabalhadora considera ainda que para as mulheres que possuem muitos filhos e cujo marido não coopera, o sentimento de sobrecarga deve ser maior:

[...] meu marido me ajuda bastante, né, então assim, eu não me sinto sobrecarregada em casa, né. Fica mais tranquila, né. Agora quando a gente não tem quem ajuda né, daí todo mundo, né, gente muitos filhos, marido não ajuda, os filhos querem comer, marido, né, fica enchendo o saco [...] aí é pior, né. Mas eu graças a Deus não tenho esse problema (B1).

Esse comentário da entrevistada B1 está em concordância com a literatura já apresentada de que, para as mulheres, uma forma de equilibrar o trabalho e a família é o apoio do cônjuge (SEIERSTAD; KIRTON, 2015; ÖUN, 2012). Para algumas das mulheres entrevistadas, ainda que o parceiro não participe das atividades familiares e domésticas na mesma intensidade que elas, existe uma impressão de que eles ajudam de alguma forma:

Eu acho que homem nunca participa 100% quanto a mulher, entendeu? E... mas ele é bem participativo, não posso reclamar (B6).

É... Eu um pouquinho mais do que ele. Mas ele ajuda bastante, participa bastante (A2).

É, ajuda, mas não tem assim aquela... né. [...] não é assim igual a gente, que a gente organiza tudo, né (C5).

Costumo fazer mais atividades do que ele, pelo tempo que fico em casa, mas isso não é problema, eu inclusive prefiro, pois sou mais rápida e gosto das coisas do meu jeito (A3).

Homem é muito... é... ah, não sei explicar não. Homem é homem, como se diz, pai é um pai, mas não, não chega aos pés de uma mãe. Pode ter pai diferente, mas o meu marido ainda não é não. O meu marido é carinhoso, tem aqueles momentos, gosta de brincar e tudo, mas acho que a responsabilidade mesmo quem assume é a gente, é diferente (C2).

Para essas mulheres, a participação dos homens nas atividades familiares e domésticas não só contribui para a redução das tarefas da mulher, mas também

para contestar ideologias de gênero que atribuem à mãe a responsabilidade primária pela família (SEIERSTAD; KIRTON, 2015).

Além do apoio do cônjuge, o que chamou atenção nas entrevistas realizadas foi o quanto o auxílio de terceiros nas atividades familiares e domésticas contribui para que as mulheres tenham um momento de descanso, além de poderem trabalhar mais tranquilamente e também despende mais tempo com a família. É o caso da entrevistada A1, que antes de se casar fez um acordo com o futuro marido de que tudo que pudessem terceirizar, eles iriam fazê-lo:

[...] você chega com a certeza de que vai tá organizado. De que vai tá limpo. De que vai tá feito. Então... você chega como se você morasse antes com a sua mãe. Você vai chegar em casa e a janta vai tá pronta [risos]. É ótimo isso. Então você consegue descansar mais. Eu não tive ainda a experiência do tipo “putz tenho que ir embora e chegar em casa e fazer janta ainda” sabe... Ou se... Só se eu quiser realmente fazer alguma coisa diferente. Pelo contrário, não é uma preocupação, não é algo que me afeta (A1).

Outras entrevistadas também comentaram sobre diaristas, faxineiras ou ajudantes para auxiliar nas tarefas de casa:

Agora tô com uma pessoa me ajudando uma vez na semana, né, que faz a faxina pra mim, lava as roupas do meu bebê. Eu tenho uma pessoa por fora que lava minhas roupas também. E... aí tá dando pra conciliar porque eu chego aí eu já fico com o Davi, as coisas já tá mais organizada [...] (C1).

Aí eu tenho uma pessoa que tá indo uma vez por semana pra fazer aquela faxina [...] (C4).

Tenho que contratar uma pessoa quinzenalmente para me ajudar com a limpeza de casa, pois diariamente só conseguimos fazer o básico: lavar uma louça, colocar roupa para lavar, recolher, estender e vez em quando passar um pano e organizar algo, mas nem sempre conseguimos deixar a casa totalmente organizada! Acabo tendo que priorizar meus compromissos semanais e momentos de descanso (A3).

[...] a gente acabou optando por ter essa diarista a cada 15 dias, ela acaba fazendo coisas que demandam mais tempo, por exemplo, a gente deixa sempre roupa, a gente lava roupa durante a semana e deixa já ela pronta pra passar, então a gente... porque passar roupa demanda muito tempo... e então ela acaba fazendo isso e fazendo a parte mais grossa assim de faxina. Então a gente não deixa muita louça, essas coisas a gente faz no dia a dia. Mas essa faxina ela que, que acaba ajudando bastante, então a gente... é, a gente só faz mesmo na semana que ela não, não está. [...] Quando ela tá a gente já, já não se preocupa com isso e faz só o básico mesmo (A4).

[...] a cada duas semanas vem uma menina, assim, dar uma geralzona, assim, em casa. [...] facilita muito a minha vida, meu Deus. Eu chego tá tudo pronto daí se eu quiser eu só sento e assisto TV, não preciso fazer aquilo lá ainda (B3).

A gente tem uma ajudante. Desde que a *Marina* nasceu a gente contratou uma ajudante porque... é impossível [risos] (C2).

Em alguns casos, como para as entrevistadas B1, B3, B5, C3, C4 e C5, a ajuda nas atividades de casa é realizada pelos próprios filhos:

Ah, a filha né, como ela tá ali pertinho, né, daí ela ajuda né. Às vezes se eu não consigo fazer, né, eu peço ela pra fazer, ela faz. Mas assim, é a filha né (B1).

[...] eu tento envolver ele em pelo menos algumas atividades, assim, ah, enxugar uma louça, vai arrumar teu quarto. Claro, não vou botar ele pra limpar uma casa inteira, né. Mas assim, eu sempre tô pedindo ajuda dele pra fazer alguma coisa [...] (B3).

[...] às vezes meus filhos vem, às vezes ficam duas três semanas, daí eles ajudam fazer, hoje minha menina tava lá... [...] quando minha filha e meus filhos tão lá, eles sempre me ajudam (B5).

O auxílio da mãe também foi apontado por duas entrevistadas com crianças pequenas, C1 e C2. Para elas, a certeza de que seus filhos estão sendo bem cuidados pelas avós colabora para que tenham maior concentração no ambiente de trabalho:

[...] eu sou bem centrada. Porque assim, eu tô tranquila porque o meu bebê tá com a minha mãe. Então assim, a gente sente saudade, tal, principalmente na segunda-feira que é o mais difícil, né, que aí fica o final de semana junto, só que quando eu chego aqui eu foco sabe, eu tento concentrar mesmo [...]. Porque... como falo, entrego pra minha mãe então fico tranquila, né, eu sei que tá em boas mãos, aí eu acho que dá pra conciliar melhor (C1).

[...] minha pequenininha minha mãe fica com ela. Então assim, eu tenho o prazer de ter uma mãe que eu não preciso colocar minha filha numa creche, né, tão cedo [...]. Eu, graças a Deus tenho minha mãe pra poder ajudar e segurar a barra. Mas [risos] eu falo que se eu contasse só com meu marido acho que eu ficava louca (C2).

Essa terceirização das tarefas, em especial as tarefas domésticas, respalda os resultados da pesquisa de Seierstad e Kirton (2015). As entrevistas feitas com mulheres da Noruega revelaram que a terceirização das tarefas domésticas é uma importante estratégia para que o equilíbrio entre trabalho e família seja mantido (SEIERSTAD; KIRTON, 2015).

Por último, foi percebido que para as mulheres cuja família não mora na mesma cidade em que elas residem, a conciliação entre trabalho e família torna-se

um pouco mais complicada já que elas não têm com quem dividir as tarefas familiares e domésticas. É o caso das entrevistadas A1 e C3:

A gente não é daqui [...] né, a gente se mudou pra cá tem um ano e a gente não tem ninguém aqui, então somos só nós três. Então se acontece alguma emergência, não tem pra quem a gente correr. Somos nós três. Então caso de ter que ficar com filho, de levar filho não sei pra onde, somos nós dois que nos organizamos pra fazer isso. E a gente só tem uma faxineira a cada três semanas, que vem só uma vez a cada três semanas, faz a faxina e a gente mantém né, por essas outras duas semanas até ela voltar novamente. Então não temos ninguém pra ajudar com o filho e pra ajudar com a casa só um dia a cada três semanas. E o restante a gente que dá um jeito, que vai se virando, no final de semana, dá uma varridinha, dá uma arrumadinha e vai tocando (A1).

[...] eu não tenho família aqui [...], que me apoie, né, que teja presente junto comigo. Minha família mora em outra cidade, então assim, eu tenho que tá... atenta a tudo (C3).

Dessa forma, foi possível perceber a partir dos relatos das mulheres entrevistadas que ter o auxílio de outras pessoas – seja o marido, filhos, mãe, e/ou diaristas/faxineiras/ajudantes – nas atividades de casa e relacionadas aos filhos oferece maior tranquilidade pra essas mulheres. A entrevistada C1, inclusive disse que as pessoas com quem ela divide as tarefas são anjos na vida dela.

#### 4.2.3 Conflito trabalho-família devido ao comportamento

Os conflitos baseados em comportamento ocorrem quando padrões particulares do trabalho ou da família são discordantes dos padrões almejados pelo outro domínio (STROBINO, 2009). Enquanto os requisitos no ambiente de trabalho podem incluir, por exemplo, habilidades analíticas e de liderança, hostilidade, estabilidade emocional e aptidões (SCHEIN; MUELLER, 1992), a família espera do indivíduo calor humano, emoção e amabilidade nas relações (GREENHAUS; BEUTELL, 1985). Se uma pessoa não tem habilidade para regular seu comportamento para atender as obrigações dos diferentes papéis, ela está estritamente sujeita a vivenciar conflitos trabalho-família (GREENHAUS; BEUTELL, 1985). Nesse trabalho, apesar de algumas mulheres terem relatado que possuem comportamentos semelhantes nos ambientes profissional e familiar, isso não pareceu ser fonte de conflito trabalho-família.

No trabalho, algumas mulheres se consideraram: objetivas (A4, C3), controladas (B3, B4, B6), diretas (A2), centradas (A1, C2), exigentes (C5), enérgicas

(C3), duras (C3), formais (C4) e sérias (A1). No entanto, outras, diferentemente do esperado (quando se considera a literatura base), afirmaram ser: espontâneas (A1), extrovertidas (A1, A3) e humanas (C1). A questão da espontaneidade, para a entrevistada A1, está relacionada com o ambiente de trabalho que permite isso. Alguns relatos comprovam esses comportamentos:

Eu tento ser muito objetiva no trabalho, então... sabendo separar o que é atividade, o que é... é... mesmo que eu goste da pessoa, né, que eu tô trabalhando, mas saber separar o que é pessoal do que é profissional, quais são as demandas entregáveis de cada um, o que que é responsabilidade de cada um, pra não, não realmente, é... trazer isso muito pra emoção, né, do dia a dia (A4).

Acho que no trabalho eu sou mais centrada, mais séria [...] (A1).

[...] realmente eu acredito que aqui eu sou mais centrada (C2).

Aqui eu sou mais dura, eu sou mais objetiva, eu sou mais... eu acho até mais enérgica (C3).

Gosto de conhecer todos que trabalham comigo, faço piadas e costumo ser extrovertida (A3).

Eu sempre tento ser muito humana (C1).

A espontaneidade eu consigo até manter nos dois ambientes *{de trabalho e familiar}*. [...] Algumas brincadeiras, sabe. Acho que a diversão, esse lado extrovertido, eu consigo manter nos dois lugares, sem problema nenhum, mas porque o ambiente ali proporciona isso, permite isso (A1).

Em casa – ou simplesmente fora do trabalho –, as mulheres mencionaram ser: afetivas (A1), flexíveis (A2, C3), calmas (A3, B1), pacientes (B1) e carinhosas (B5):

Eu sou mais afetiva fora do trabalho de fato (A1).

Na família a gente já leva mais com calma né, tem mais paciência, né. [...] em casa a gente para, tem mais tempo, pensa, né, mais né. Bem como diz o ditado a gente tem que pensar antes de falar né (B1).

[...] muitas das vezes eu, eu... acabo cedendo, né, pra poder agradar ou... mas, mesmo eu estando contrariada, né (C3).

As maiores diferenças de comportamento no trabalho e na família foram apontadas pelas entrevistadas B3, B6, C2 e C4:

[...] aqui eu sou, vamos dizer, mais controlada. Não posso sair falando tudo que eu penso também, né, até por lidar com pessoas, tipo, com cliente, com



representante. Aí em casa eu já sou livre pra falar o que eu quero, pra conversar de uma maneira mais aberta, assim, né, sem papas na língua, vamos dizer assim (B3).

[...] eu tento manter o equilíbrio, né, ontem eu tive uma situação assim com a equipe ali que me stressou um pouco, mas eu respirei e sabe, né, tu mantém o equilíbrio e a coerência. Em casa eu já sou mais chata, entendeu? [...] por exemplo, com o meu marido eu sou mais dura, entendeu? É, eu não sou digamos assim... é, tanto coração, eu acho, eu acabo digamos stressando [...] (B6).

[...] lá eu posso explodir {na família}, aqui {no trabalho} eu não posso, aqui eu tenho que ficar mais centrada, eu tenho que ficar... né, mais coesa com o que eu tô fazendo, com o que eu tô falando, com as minhas atitudes [...] (C1).

[...] no trabalho a gente não se expõe muito, né, o objetivo é... fazer aquilo ali que é te pedido, solicitado, você procura fazer da melhor maneira possível, né, com objetividade e em casa não. Em casa cê pode ser você mesmo, cê pode, se cê tem raiva, cê tem raiva, se cê tá, tá tranquilo, se tá com sono, cê pode ser você mesmo, né. E no trabalho muitas vezes não dá tempo também. Acho que nem dá tempo de você ter esse tipo de comportamento. Nem é, é... é mais formal, né, é o pensamento mais formal. Cê tem sempre amizade com algumas pessoas que cê tem maior afinidade, que cê conversa algumas coisas particulares, mas a maior parte do tempo cê mantém uma distância, né. Então, é, cê tem dois comportamentos sim. Acho que em várias situações da vida cê tem comportamentos diferenciados. Em casa é o lugar que cê fica à vontade, né, fica à vontade pra ser o que tem que ser (C4).

Por fim, para a entrevistada A2, a distinção de comportamentos no trabalho e na família passou a existir assim que ela teve seu filho:

Antes de ter o meu filho eu diria que eles eram mais ou menos iguais, né. Então eu sempre fui uma pessoa assim mais direta no trabalho e... em casa eu acho que eu era da mesma forma. Mas depois que eu tive o meu filho aí mudou completamente porque é tão difícil falar “não” pro filho. [risos] É tão difícil, quando você tá morrendo, mas ele vem pedir “mãe, vamo jogar vídeo game”, “mãe, vamo não sei o que, vamo chutar bola comigo”. Você tá lá morrendo, mas tá chutando bola, né. Então aí eu acabando ficando muito mais mole, muito flexível quando é com ele, né. [...]. Continuo pegando mais pesado ainda no trabalho. Mas chega em casa aí é outra pessoa, vira outra pessoa (A2).

Sendo assim, percebe-se que a maior parte das mulheres entrevistadas consegue adequar o seu comportamento aos diferentes papéis que lhes são impostos. No entanto, averiguou-se que, diferentemente da literatura apresentada, em algumas circunstâncias o comportamento em casa não foi simplesmente o de uma pessoa amável e paciente e o comportamento no trabalho não foi somente o de alguém prático e objetivo.

Apresentados os principais conflitos vivenciados entre o trabalho e a família pelas mulheres entrevistadas, no tópico que segue é apresentado o impacto do trabalho família, bem como o impacto da família no trabalho.

#### 4.3 IMPACTO DO TRABALHO NA FAMÍLIA E VICE-VERSA

Nesse tópico, busca-se responder ao segundo objetivo específico: *identificar os principais impactos do trabalho na família e vice-versa constatados pelas trabalhadoras das Organizações A, B e C*. A síntese dos resultados desse subtópico está no Quadro 6.

QUADRO 6 – SÍNTESE DO IMPACTO DO TRABALHO NA FAMÍLIA E VICE-VERSA

Impacto do trabalho na família e vice-versa	
Separação entre trabalho e família	Considerado possível por algumas entrevistadas.
Impacto do trabalho na família	Preocupações excessivas com as atividades do trabalho; falta de tempo para a família, em especial nos finais de semana; mau humor, nervosismo, estresse e cansaço advindos do dia de trabalho são direcionados aos membros da família.
Impacto da família no trabalho	Pode vir a acontecer devido a problemas de saúde de algum familiar; há mudança de comportamento no ambiente organizacional quando ocorre algum desentendimento em casa, no entanto, não atrapalha o relacionamento com os colegas de trabalho.
Consequências do excesso de demandas do trabalho e da família	<p><u>Trabalho</u>: dificuldade em dormir; alteração na rotina da casa e alimentar; cansaço excessivo; menor disponibilidade para os estudos; dificuldade em se desconectar do trabalho enquanto está em casa.</p> <p><u>Família</u>: dificuldade em dormir; abdicação de coisas consideradas simples pelas mulheres, tais como tomar banho e comer.</p> <p><u>Trabalho e família</u>: menor disponibilidade para a prática de exercícios físicos; dificuldade em concluir os estudos.</p>

FONTE: A autora (2017).

Inicialmente são apresentados os relatos das mulheres que julgam fazer uma separação adequada das demandas e emoções relacionadas às esferas do trabalho e da família. Posteriormente, são apresentados os principais impactos do trabalho na família destacados nas entrevistas, seguidos dos impactos da família no trabalho. Ressalta-se que apesar dos impactos do trabalho na família, muitas mulheres salientaram que a família é mais importante que o trabalho, sendo que se em algum

momento tivesse que ser feita uma decisão entre esses dois domínios, a família estaria em primeiro lugar. A discussão é finalizada com a evidenciação das consequências relacionadas com as excessivas demandas do trabalho e da família e as estratégias utilizadas para reduzir os impasses desses dois âmbitos.

#### 4.3.1 Separação entre trabalho e família

Como apresentado pela entrevistada C2, a linha que separa o trabalho e a família é muito tênue. Nesse sentido, Sina (2005 p. 3) comenta: “a mulher que trabalha não pendura sua condição na entrada da empresa, como se fosse um guarda-chuva. Quando entra, além do crachá, leva consigo tudo o que compõe sua identidade [...]”. Essa separação pode ser ainda mais difícil devido ao uso de tecnologias de comunicação. Da mesma forma que os meios de comunicação eletrônica como *smartphones*, *laptops* e *tablets*, quando utilizados para fins de trabalho em casa conectam as pessoas com o trabalho (ADKINS; PREMEAUX, 2014; WANG, 2017), quando utilizados no trabalho – para fins diversos daqueles do trabalho –, podem conectar os trabalhadores com suas famílias.

Apesar disso, algumas mulheres entrevistadas relataram que conseguem desassociar um domínio do outro, mesmo que seja porque não leva nenhum tipo de tecnologia de comunicação do trabalho para a casa, como no caso da entrevistada A1:

Eu me desligo muito. Mas eu desligo porque eu não tenho notebook. Percebo que quem tem *notebook*, leva pra casa, não desconecta. Não desconecta. Eu consigo fazer isso, tranquilamente. Mas as pessoas que trabalham comigo e tem *notebook*... Dependendo do seu cargo você tem *notebook* ou *desktop*. Eu ainda tenho *desktop*. Então eu desligo, porque não tenho o que fazer (A1).

As entrevistadas A3, B1, B3, B4, B5, C2, C3, C4 e C5 afirmaram que tentam/conseguem se “desconectar” do trabalho quando chegam em casa e vice-versa. Alguns relatos são apresentados a seguir:

Quando eu tô trabalhando aqui eu tô aqui mesmo e... né, a gente esquece da vida da gente. Depois a gente vai embora também, tem que esquecer também do trabalho, né, pra um não atrapalhar o outro, né (C5).

Eu, eu não misturo. Se eu tenho um problema aqui, o problema, saiu do portão, o problema fica aqui, né. Lá em casa é outra coisa. Mesma coisa lá.

Se eu tiver um problema lá em casa, depois que eu entrar aqui no portão, o problema ficou lá. Não, não. Eu não misturo os dois, né, pra não dar interferência né, que daí não dá certo. [...]. Tu tem que separar. O que é de casa é de casa, o que é trabalho é trabalho, né. A não ser, né, uma questão de doença, né, [...] que tu precisa faltar, né, então, aí tu tem que envolver a empresa, tem que envolver a família. Mas no caso tem que separar, saber separar, né (B1).

Consigo separar bem. [...] tô aqui dentro, tô aqui dentro, tô em casa, tô em casa, não deu pra resolver hoje a gente resolve amanhã, não fico misturando as coisas, é... resolvo tudo dentro do seu horário (B4).

[...] eu tive que, que aprender a separar as coisas, né. E uma coisa que aprendi o seguinte, eu passei meu cartão eu já não quero mais pensar em nada daqui, eu não tô, eu tô conseguindo isso, eu não levo mais os meus problemas pra lá. Deu 5 horas, passei o cartão, eu esqueço porque senão eu não consigo nem concentrar no que eu preciso fazer... na faculdade, nem... dar atenção que as minhas filhas precisam. Mesmo que eu esteja estressada eu tento... dar uma controladinha, sabe? Às vezes não dá, mas às vezes... eu consigo (C3).

Hoje eu consigo separar bem, assim. Já teve momentos que eu... já era mais estressada sabe, mas eu fui tomando algumas atitudes assim por mim mesmo pra tentar mudar isso, sabe. Porque não dá pra viver assim. Então hoje eu sou mais tranquila assim. Claro, tem dias que é estressante, todo lugar vai ter um... assim um dia que é mais estressante, outro dia mais tranquilo (B3).

Apesar do esforço notório dessas colaboradoras em não levar os problemas do trabalho para casa (os problemas de casa que interferem no trabalho foram citados com menor frequência), as entrevistadas A3, A4 e C2 comentaram que, por vezes, conversar sobre situações do trabalho em casa é reconfortante:

[...] se a gente tá com problema é a família é onde que a gente vai levar as coisas, os problemas. Então assim, contar, às vezes tem muita novidade, às vezes, é, eu acho uma coisa boa que aconteceu aqui, chega em casa eu conto, mas às vezes também uma coisa ruim que acontece, alguma dificuldade que eu tô tendo, eu posso levar pra casa. Acabo levando porque... é muito difícil separar, né, eu acho que a linha é muito tênue. Cê sair daqui e falar “aí, eu vou deixar todos os meus problemas aqui” (C2).

Procuro não levar os problemas do trabalho para casa. Se acontece algo difícil na rotina do trabalho, conversamos durante o jantar, geralmente, e meu marido me aconselha. Também faço isso com ele. Mas não deixo que um dia difícil atrapalhe nosso momento de lazer (A3).

Às vezes se foi um estresse alto, alguma coisa com o meu chefe ou que tenha, sei lá, me estressado muito durante o dia, eu tento conversar e falar “olha, nossa, tive um dia assim...”. Eu acho que é importante também essa, essa troca, né, então “ah, eu tive um dia muito, muito ruim” e conversar com a pessoa, né, com quem eu tô e até... enfim, desabafar mesmo, tentar, é... acho que isso até reduz na nossa carga, né, diária, e eu também gosto quando ele faz isso comigo, então ah às vezes ele teve um dia muito ruim, ele vem me contar, vou tentar apoiá-lo, enfim, a gente conversar sobre o... sobre o assunto. Então eu faço mais ou menos assim, eu tento não, não me irritar ou descontar na pessoa por conta de alguma coisa que aconteceu no

meu trabalho. Então eu tento trazer o que aconteceu no trabalho pra gente conversar, às vezes ele me ajudar, enfim, com uma outra visão [...] (A4).

Nos casos relatados anteriormente, destaca-se que, apesar de as mulheres tratarem dos problemas do trabalho no ambiente familiar, não significa que estão “descontando” seus problemas no cônjuge, na mãe, nos irmãos, ou em outro membro da família. Para elas, essa é uma maneira positiva de tratar os contratempos vivenciados no trabalho. Os efeitos negativos do trabalho sobre a família e da família sobre o trabalho são tratados nos tópicos que seguem.

#### 4.3.2 Impacto do trabalho na família

Dentre os relatos das entrevistadas das Organizações A, B e C, destacam-se os principais impactos do trabalho na família:

##### (1) preocupações excessivas com as atividades do trabalho:

[...] eu sinto que eu tenho trazido muita coisa do trabalho pro meu ambiente de casa. Então eu passo muitas horas no trabalho, então sei lá, fico das 9, entro às 9, mas acabo saindo 19, 19:30, acaba estendendo um pouco da rotina, do, do horário de trabalho, né, da jornada e quando eu tô em casa eu acabo, é... eu demando muita energia psicológica, psíquica mesmo sabe, com o trabalho, daí eu fico pensando tudo que eu tenho pra fazer, tudo que eu deixei de fazer (A4).

O relato da entrevistada A4 pode indicar sintomas de esgotamento emocional/exaustão emocional (ZHANG; GRIFFETH; FRIED, 2012; KARATEPE, 2013). Conforme já apresentado na fundamentação teórico-empírica, o esgotamento emocional está relacionado com a sobrecarga de trabalho e a dificuldade em conciliar os papéis do trabalho e da família (KARATEPE, 2013). No entanto, políticas de apoio à família no local de trabalho podem contribuir para que os resultados psicológicos dos funcionários melhorem ao longo do tempo, tanto no domínio do trabalho, quanto fora dele (BROUGH; O'DRISCOLL; KALLIATH, 2005).

##### (2) falta de tempo para a família, em especial nos finais de semana:

Pensando na família, marido como casa, e na família, pais avós, irmãos, enfim... Então durante a semana eu dedico pra mim e pros cuidados com meu marido. No final de semana eu já abro um pouquinho mais. Então já vou pra casa da sogra, pra casa da minha mãe, pra casa da minha vó, amigos... Mas isso quando de final de semana não tem uma demanda muito urgente do trabalho. Não, não é raro acontecer (A1).

A *Organização A* ela exige todo primeiro dia útil do mês nossos resultados, com os indicadores, alguns processos. E daí por causa de prazo de entrega no trabalho, porque você não consegue flexibilizar esse prazo, você acaba tendo que sacrificar o fim de semana, por exemplo, que você teria que ficar com a sua família. [...]. Você vai na empresa no final de semana ou no feriado. [...] no feriado, você vai no feriado trabalhar, tem que entregar. Já teve casos. Esse ano por exemplo, já tiveram... três finais de semana que eu tive que trabalhar pra poder entregar e... um feriado (A1).

[...] a gente traz muito trabalho pra casa e trabalha muito além do período que a gente deveria trabalhar e...então eu acho que eu preciso tirar o pé [...] (A2).

Por exemplo, esse último sábado eu vim trabalhar de manhã. Aí... ah, talvez eu poderia tá fazendo alguma coisa com meu filho ou alguma coisa em casa (B3).

Tanto na fundamentação teórico-empírica quanto no segundo tópico dos resultados dessa pesquisa (4.2 Fontes de conflito trabalho-família) já foram apresentadas as dificuldades de conciliar o trabalho e a família devido ao tempo. O tempo inclusive é uma das fontes de conflito trabalho-família apresentadas por Greenhaus e Beutell (1985). As longas horas de trabalho, além de contribuir para o aumento no nível do conflito trabalho-família (OLSON *et al.*, 2013; COOKLIN *et al.*, 2014; SEVÄ; ÖUN, 2015), também favorecem a insatisfação com o trabalho e com a família (BROUGH; O'DRISCOLL; KALLIATH, 2005). Para os trabalhadores com filhos, a restrição de tempo imposta nos locais de trabalho pode prejudicar o envolvimento desses com seus filhos (COOKLIN *et al.*, 2014). As alternativas que podem contribuir para a minimização desse tipo de impacto do trabalho na família é o auto-emprego (SEVÄ; ÖUN, 2015) e o trabalho a tempo parcial (LEWIS; CAMPBELL; HUERTA, 2008; ROSA; LORGA; LYONETTE, 2015; OISHI *et al.*, 2015).

(3) mau humor, nervosismo, estresse e cansaço advindos do dia de trabalho são direcionados aos membros da família:

Embora eu tente não trazer muito, né, trabalhar um pouco com o autocontrole, [...] emocional, com tudo isso, mas tem fases no trabalho que são difíceis de separar, de desfigurar e de entender “não, agora você não está mais no trabalho, você está em casa”. Então parece que às vezes a gente arrasta ainda aquilo que tava lá no trabalho pra dentro de casa. Não é o ideal, é uma coisa que eu me policio bastante pra que não aconteça, mas quando o clima tá muito pesado no trabalho influencia em casa sim (A2).

Então... acho que no começo assim da transição do trabalho-casa, às vezes você leva um pouquinho do seu mau humor, se teve alguma coisa ruim. [...]. Mas acho que é questão tipo de meia hora que você está em casa pra poder abaixar a poeira [...] (A1).

Tem dias que é mais... muita coisa, que a gente fica mais nervosa, né, acaba descontando... no meu filho, não tem como. Aqui acho que tu se segura, me seguro, e em casa daí acaba soltando os cachorros, né, que a gente fala, né. Eu acho que é isso (B2).

É assim, porque se tu sai nervosa da firma, tu vai descontar em cima deles (B5).

Já chegou alterar alguns momentos assim de sair daqui estressada, chegar em casa não querer falar com ninguém e me fechar e não... sabe, não querer dividir aquilo e... ou descontar em alguém. Mas hoje assim eu tô mais controlada assim. Acho que são... a experiência que leva a gente a ir melhorando (B3).

Às vezes chega assim, mais estressada em casa, não tem tanta paciência, né (C1).

Quando eu trabalho demais, ou tô mais cansada, aí chega um dia que eu tô muito sem paciência e aí é aquele dia que eu não consigo brincar com meu filho, por exemplo. Que eu tenho que dormir mais cedo. Não, pelo amor de Deus eu preciso deitar às nove. Aí eu falo pro meu marido: fica aí com ele, brinca com ele, deixa eu me trancar no quarto porque eu preciso dormir, [...] preciso desligar. Então são poucas as vezes que isso acontece, mas acontece (A2).

[...] teve um tempo que saía daqui muito cansada, muito estressada, então chegava em casa não tava com tanta paciência que eu deveria ter, né, com as crianças [...] (C4).

[...] eu tive que aprender com isso no início eu sentia muito essa carga e eu levava isso muito pra fora, né, então eu chegava na faculdade estressada, eu chegava em casa estressada e isso tava me atrapalhando. Me atrapalhando a dormir, me atrapalhando, a minha convivência com minhas filhas, às vezes eu tava estressada não conseguia nem conversar, eu ficava com falta de educação (C3).

Mau humor, nervosismo, estresse e cansaço, mencionados pelas entrevistadas podem ser resultantes do conflito trabalho-família. Conforme apontado por Farradinna e Halim (2016), quando os indivíduos possuem excessivas responsabilidades no trabalho e na família, há um desequilíbrio de papéis, afetando o desempenho no trabalho, como o compromisso organizacional. Nos casos apresentados, a repercussão no trabalho não foi mencionada, tendo sido citados somente os impactos nas relações familiares, em especial com o cônjuge e os filhos.

Essa colisão de papéis pode ser motivo de divórcio (ADISA; OSABUTEY; GBADAMOSI, 2016), bem como ter consequências em longo prazo para as crianças, como problemas de comportamento, saúde e bem-estar infantil (BEUTELL; SCHENNER, 2014). No entanto, apesar de cientes da importância do trabalho para o crescimento profissional e pessoal e da necessidade dele para a complementação da renda familiar, dez das quinze mulheres entrevistadas afirmaram que a família



está em primeiro lugar, de forma que se em algum momento fosse necessário optar por um dos dois – trabalho ou família –, a família seria sempre a esfera principal. Alguns relatos nesse sentido são apresentados a seguir:

Assim, se eu tivesse que escolher entre continuar trabalhando ou ficar com minha família, eu ficaria com a minha família. Pra mim o meu trabalho embora seja muito importante e eu goste muito do que eu faça e me dedique bastante pro que eu faça, mas se eu tivesse que optar, ou você vai continuar trabalhando ou você vai ter que... um ou outro, se dedicar mais pra família, eu desligaria do meu trabalho e continuaria com a minha família me dedicando mais (A2).

É, se meu filho tiver algum problema, com certeza meu filho primeiro, né, depois o trabalho, depois... (B2).

Eu acho que a família em primeiro lugar. Então se acontecer alguma coisa, um problema de saúde, vamos dizer assim, na família, eu vou dar prioridade pra minha família, né (B3).

Eu acho assim também, se for pra me colocar a minha família ou o trabalho, se eu tiver, lógico que eu não vou fazer sacanagem, por exemplo, ah, vou ficar aqui trabalhando e... deixando a desejar, mas se chegar num ponto que eu vejo que eu não tiver conciliando... o meu trabalho, que eu tiver deixando a desejar aqui, eu, eu largo, do trabalho, que hoje a minha prioridade é a minha família sabe, é meu filho (C1).

Mais importante é tá ali, junto com eles, sabe, ficar junto, pra poder... porque o tempo passa rápido né, na hora que você vê já tá... igual meu filho agora se for pra estudar fora, né, outro dia mesmo era uma criança, agora já vai estudar fora, aí virou homem, pronto, né? Aí acabou. A gente fica num, é, assim, com saudade, fica longe. Então são essas questões que eu tô repensando, sabe? [...]. Mas, é, eu penso primeiro lugar o bem-estar deles, entendeu? Eu não, assim, emprego é importante, mas também... não vou largar meus filhos doentes pra poder ir para um congresso, ir para um não sei o que, nem, de forma nenhuma. Agora já que eu já também já trabalhei muitos anos, né, mas assim, eu dou prioridade pra isso, o bem-estar deles. Tá bem? Tá tudo bem, tá tudo tranquilo? Tem, é, vai ter alguém que vai ficar olhando, que não vai, não vai, ter nenhum problema d'eu sair? (C4).

Eu acho que a família da gente é mais importante do que tudo. Eu acho. Quando dá tudo certo, o trabalho com a família, tudo, beleza, mas acho que quando não dá, eu acho que aí é hora da gente pensar que às vezes tem que parar, né (C5).

Esses relatos vão de encontro com o que é apresentado por Sina (2005) no livro “Mulher e trabalho: o desafio de conciliar diferentes papéis na sociedade”. A autora comenta que apesar de algumas mulheres em cargos de alta gerência declararem a prioridade que os filhos têm em relação ao trabalho, isso não significa descaso com as atividades profissionais (SINA, 2005). Pelo contrário, em geral essas mulheres atuam de forma tão eficiente que sobra oportunidade para algo emergencial acontecer (SINA, 2005).

Apesar de o impacto da família no trabalho ser menor do que o impacto do trabalho na família – de acordo com a entrevistada A2, 90% dos problemas do trabalho são levados pra casa e apenas 10% dos problemas de casa vão para o trabalho – alguns relatos foram apresentados nesse sentido e são ressaltados no próximo item.

#### 4.3.3 Impacto da família no trabalho

Algumas entrevistadas (A1, B1, B5 e C2) afirmaram que a família ainda não teve nenhum impacto significativo no trabalho, porém consideram que isso pode vir a acontecer se algum familiar tiver um problema de saúde:

[...] eu não tenho, não tenho tido problemas em casa pra poder trazer pro trabalho. Não sei te falar com toda certeza porque eu ainda não vivenciei isso. É... graças a Deus, né, tenho um bom marido, tenho um relacionamento bom com a família toda... e minha filha tá bem, então não sei te falar, mas talvez se ela tivesse um problema de saúde, alguma coisa assim, com certeza eu acho que eu traria pra cá, não intencionalmente, mas porque a cabeça realmente não consegue separar, né (C2).

[...] caso doença, né, tiver um filho doente, aí tu fica aqui trabalhando... “Será que tá bem?” “O que que será que tem?” Mas assim... os problemas eu não... não trago pra cá (B5).

[...] você passa a maior parte do seu tempo no trabalho. Né?! Então eu acho que é difícil [...] a família atrapalhar o trabalho. A não ser que a família esteja demandando muita atenção, sei lá, em algum caso de doença, imagino. Tá demandando muito de você, um cuidado fora do trabalho, eu acho que daí passa a interferir (A1).

Ah, questão de doença, né, no caso, né. Só se tiver algum problema de saúde de alguém da família, né, algum, às vezes pode alterar alguma coisa, né, uma falta, uma coisa. Mas assim, acho que não, né. Pelo menos até agora não me aconteceu (B1).

As entrevistadas A1, A2, A4, B2, B5, B6 e C3 afirmaram que, nas circunstâncias em que há algum desentendimento em casa, o comportamento delas fica diferente no ambiente organizacional, o que é geralmente percebido pelos colegas de trabalho. No entanto, essas mulheres tentam evitar que os problemas familiares interfiram no relacionamento com esses colegas. As mudanças no comportamento apontadas pelas entrevistadas são descritas a seguir. Nesses casos, foi constatado que essas colaboradoras ficam mais introspectivas e quietas devido a sentimentos de tristeza e estresse:

Eu acho que eu fico introspectiva quando eu tenho que resolver alguma coisa com a família. Por exemplo, reforma da casa. A gente tava reformando e a gente tinha que se dividir. Eu não podia sobrecarregar o meu marido dele estar presente na reforma, só ele. Eu também tinha que tá presente na reforma. E daí isso acabava me deixando um pouco mais quieta. Tipo, não conversava tanto, não participava tanto das brincadeiras, né, sei lá... Eu ficava mais introspectiva (A1).

Ah, eu tento, né, ficar mais quieta quando tenho algum problema em casa, né. Daí fica, acho que os meus amigos já sabem, “a B2 tá mais quieta hoje”. [risos] Eu acho que assim que funciona. Que a gente acaba acostumando, né, todo dia com a pessoa, já sabe mais ou menos se ela tá bem ou não, né (B2).

É, a gente procura não mostrar, né, mas tem dias que não dá, mas... assim é difícil ter problemas assim, sabe. Mas altera sim, às vezes fica assim, todo mundo fica “por que tu tá triste?” “o que que tu tem?” [risos]. Tu não é, tu não fica mais a mesma pessoa que tu é (B5).

Eu sou... às vezes eles falam que eu sou muito estressada, que eu... mas eu, não é que eu, quando eu tô estressada eu gosto de ficar calada, né, e eles percebem isso, porque eu sou muito falante, eu converso muito, eu brinco muito, então quando eu chego que eu tô calada eles percebem, com jeitinho eles vão... aí eu acabo soltando alguma coisa e a gente até... até conversa, recebe um, um apoio, recebe uma... uma dica, um conselho, né, que ajuda, eu considero... essa parte assim, a gente se dá muito bem (C3).

Esse tipo de comportamento, entretanto, não costuma atrapalhar o relacionamento dessas entrevistadas com os colegas de trabalho:

Às vezes você acaba tendo uma discussão, alguma coisa, você fica mais desanimada, mais cabisbaixa, mais fechada um pouco no trabalho, mas isso não influencia o relacionamento com os colegas. Você só fica mais... fechada, querendo... se relacionar um pouco menos com as pessoas. Poucas vezes e poucos casos aconteceu. [...]. Já aconteceu também de o pessoal atrapalhar o profissional. De ficar um pouquinho mais desanimada, magoada com alguma coisa que aconteceu em casa, chateada com alguma coisa (A2).

Às vezes lógico, se eu tiver triste, talvez eu não esteja tão espontânea e sorridente como eu sou em todos os dias, mas eu também tento fazer esse filtro. Então tipo assim “nossa A4, hoje talvez você não está sendo, né, você não tá bem”, então eu também tenho, né, tem gente que fica estressado na vida pessoa, desconta nas pessoas, é grossa, chega, parece que tem uma nuvem em cima da cabeça. Eu tento não agir assim porque eu sei quanto isso é ruim, mas eu sei que às vezes quando eu tô triste eu sei que às vezes eu não sou uma boa companhia, mas porque eu tô... é, não tô no mesmo clima, assim, sabe, então eu sinto que eu tô meio pra baixo (A4).

É tipo, não vou te dizer que talvez eu não vou tá mais de cara fechada, mas não que de repente eu vou descontar em alguém. Isso não. Mas lógico, talvez o meu humor não vai tá tão bem, não vou tá sorrindo, e daí de repente as pessoas estranhem e ficam, né, “ai, meu Deus, será que eu fiz alguma coisa?”, mas não aquela coisa de estourar com as pessoas assim não (B6).

Foi apresentado na fundamentação teórico-empírica que uma das fontes de conflito trabalho-família é o comportamento. Esse tipo de conflito ocorre quando padrões particulares do trabalho ou da família são discordantes dos padrões almejados pelo outro domínio (STROBINO, 2009). No contexto das mudanças de comportamento mencionadas anteriormente, essas não são consideradas fonte de conflito, pois não são situações recorrentes em que os comportamentos no trabalho e na família são divergentes, mas circunstâncias pontuais em que um problema familiar contribui para que o comportamento no ambiente de trabalho seja distinto do habitual.

A seguir, são apresentadas as consequências do excesso de demandas do trabalho e da família bem como as estratégias utilizadas para reduzir os impasses desses dois âmbitos.

#### 4.3.4 Consequências do excesso de demandas do trabalho e da família

Algumas consequências que podem ser relacionadas com o conflito trabalho-família foram apresentadas no tópico 4.3.1. Essas incluem o mau humor, o nervosismo, o estresse e o cansaço. Esses temperamentos foram tratados como resultado do conflito trabalho-família porque vem à tona no momento em que as mulheres, depois de terem executado os seus papéis do trabalho, se deparam com os papéis a serem desempenhados no ambiente familiar.

Além do que já foi apresentado quanto ao impacto do trabalho na família e vice-versa, foram identificadas entre os relatos das entrevistadas algumas consequências relacionadas ao excesso de atividades do trabalho, da família, e dos dois simultaneamente.

As consequências do excesso de demandas do trabalho incluem:

(1) dificuldade em dormir, relatada pelas entrevistadas A1, A4 e C3:

A minha chefe, por exemplo, [...] tem vez que ela não dorme. Ela fica preocupada, fica pensando nos problemas. Mas é a forma dela lidar. Eu coloco as coisas no papel, se eu puder resolver no dia seguinte, eu resolvo. Se eu puder resolver naquela hora que tá me preocupando eu resolvo, e daí eu durmo (A1).

Às vezes eu vou dormir eu fico pensando, eu fico sonhando com o que eu tinha pra fazer ou que eu não fiz e aí eu vou dormir muito... eu acabo indo

dormir muito tarde e muitas das vezes eu tô sempre pensando no que eu tenho pra fazer (A4).

A entrevistada C3, por sua vez, comentou que o estresse do dia-a-dia do trabalho, decorrente principalmente da cobrança dos gestores a atrapalhava a dormir.

(2) alteração na rotina da casa e alimentar, destacada pelas entrevistadas A2 e A3:

Se eu preciso ficar até mais tarde no escritório, eu acabo chegando tarde e deixando os afazeres para depois, comendo macarrão instantâneo, para não precisar cozinhar e deixando de fazer a marmita para o dia seguinte (A3).

É uma demanda alucinante. É a ponto assim de você às vezes não conseguir parar pra ir ao banheiro, não conseguir parar pra almoçar, você quer almoçar em quinze minutos e voltar [...] (A2).

(3) cansaço excessivo, relatado pelas entrevistadas C3 e C4:

[...] às vezes eu fico cansada, mas é um cansaço, não é aquele cansaço corporal, é um cansaço que eu quero... um pouquinho de silêncio [...] (C3).

[...] teve um tempo que [...] eu ficava bastante... ficava nervosa, cansada, não sei, esgotada (C4).

(4) menor disponibilidade para os estudos, relatada pela entrevistada A4.

[...] coisas que às vezes eu gostaria de fazer pessoalmente, então sei lá, ler mais, estudar mais, é... essas coisas eu acho que também o trabalho influi bastante porque eu sempre chego muito exausta, então às vezes eu sei que eu deveria estudar mais, o inglês ou... até uma leitura mesmo, sei lá, até que pra distração e eu acabo não fazendo (A4).

(5) dificuldade em se desconectar do trabalho enquanto está em casa, o que contribui para que a carga de trabalho seja ainda maior e coopera para que as colaboradoras trabalhem inclusive no final de semana. Essa situação foi relatada pelas entrevistadas B3, B6, C2 e C4.

[...] eu sou uma pessoa que, ah se eu tenho muita coisa, eu deixei hoje, se eu chegar amanhã com aquele monte de coisa ou segunda-feira, no caso, aí eu já chego nervosa. Eu passo o meu final de semana inteiro pensando naquele monte de coisa. Então eu prefiro vim sábado daí eu sei que segunda-feira eu vou tá tranquila... sabe, pra mim isso... melhor, faz bem (B3).

Mesmo depois que eu saio daqui, né, eu peguei essa semana [...] uns dez dias de férias ali, mas eu não consigo desligar do trabalho assim, é muito em função do trabalho, de ficar pensando isso e aquilo e meu, mas tem aquilo e tem mais aquilo. [...] então é muito trabalho e... né, pelo, né, a responsabilidade que a gente tem também com a equipe, com a empresa, tudo mais, então assim, eu tenho uma dificuldade grande de me desligar assim do trabalho (B6).

[...] esse final de semana eu pensei que que eu tava, que que eu tinha que fazer, ontem a noite eu já tava [risos] colocando minha filha pra dormir pensando no tanto de coisa que eu tinha que fazer hoje... de manhã, que eu já tinha que tirar da frente pra poder não esquecer (C2).

[...] às vezes tô lá em casa sossegada e tá me telefonando por causa de alguma situação. Mas isso aí eu já consegui tirar de letra, sabe, já falo com os meninos “oh, já tenho que sair, tenho que ir ali”. Porque... quando acontece esse tipo de acidente, situação assim, principalmente se for acidente do trabalho, aí demanda, né, eu tenho que ir, ir aos velórios, essas coisas assim mais chatas (C4).

Por outro lado, as consequências do excesso de demandas da família incluem:

(1) dificuldade em dormir, relatada pela entrevistada C2:

[...] eu tive um problema de sono, que é a questão desde que minha filhinha nasceu ela não dormia a noite inteira então assim pode ser que isso afetava... às vezes até o raciocínio, né, até pra você ficar com aquela lentidão de ter dormido mal, de ter dormido pouco, de ter uma noite ruim [...] (C2).

(2) abdicação de coisas consideradas simples pelas entrevistadas C1 e C2 como tomar banho e comer:

[...] é uma mudança de vida, como é meu primeiro filho, né, sim, a gente tem que dedicar de corpo e alma, então às vezes cê deixa de fazer certas coisas que cê fazia, simples, por exemplo, ah, você pode tomar um banho demorado. É difícil hoje em dia fazer isso (C1).

Eu às vezes nem, nem tomo banho, nem como, nem faço nada, chego em casa, porque ela dorme cedo também, umas 20:30 ela tá dormindo, então assim, eu chego em casa 17:30, aí das 17:30 até... hora d'eu dormir eu tô por conta dela. É o momento de eu com ela (C2).

Por fim, algumas consequências estão relacionadas simultaneamente com o excesso de demandas do trabalho e da família, tais como:

(1) menor disponibilidade para a prática de exercícios físicos, relatada pela entrevistada A2:

Tipo, atividade física é uma coisa assim que faz muitos anos que eu não sei o que é, porque não tem tempo pra fazer. A gente vai fazendo o que dá, o que tem prioridade (A2).

(2) dificuldade em concluir os estudos, relatada pela entrevistada C2:

Eu, por exemplo, eu estudo, eu... é, tava terminando a faculdade e engravidei, então assim... uma, uma questão que... minha mãe fica até brava comigo pra eu poder terminar mas... eu parei e eu resolvi esse semestre que eu não iria fazer nada porque não tem condição d'eu chegar em casa do trabalho e ir pra uma faculdade. Aí eu não vou ver minha filha. Vou ficar, vou ficar dias sem ver minha filha. Isso daí pra mim é prioridade é minha filha então eu não posso largar o emprego, mas... é, a faculdade eu, eu, deixei. Por exemplo, tô fazendo o TCC. Não sei se vou conseguir fazer, mas... vou tentar (C2).

Percebe-se, portanto, que as diversas atividades do trabalho e da família concorrem para que as trabalhadoras tenham dificuldade em dormir, não se alimentem adequadamente, se sintam constantemente cansadas, tenham pouco tempo para atividades como estudar e praticar exercícios físicos e não consigam se desligar das ocorrências do trabalho quando estão em casa e até nos finais de semana. Para dar conta de todas as demandas do trabalho e da família, as entrevistadas A2 e B1 comentam sobre o pouco descanso e a importância da colaboração da família:

A gente vai tentando encaixar aí nos buracos da conta, e a gente acaba fazendo mais do que deveria, né, pra conseguir dar conta de tudo. Então... por isso que trabalha muito, por isso que descansa pouco, né, por isso que tudo isso acontece. Pra gente conseguir equilibrar todos os pratos e não deixar nenhum cair. Aí você meio que se mata né, mas você consegue fazer o que você deveria fazer (A2).

É... tem que ter ajuda, né, na família. A família também tem que colaborar, né. O marido, os filhos, também tem que colaborar, senão a gente não consegue, né. Então que nem eu, tenho um marido que colabora, os filhos que colabora, ajudam, né, entendem. Então precisar de trabalhar a gente precisa, todo mundo precisa trabalhar né, então se a pessoa entende que tu precisa trabalhar pra ajudar no sustento da casa, né, o marido entende, tudo bem. Agora se tem uma pessoa que o marido não entende que tu precisa trabalhar, né, fica te cobrando cada vez mais de coisa, né, mas se tu não trabalha não tem como sustentar, né, então daí fica difícil, mas eu assim não tenho problema (B1).

A entrevistada B6, por sua vez, comenta sobre a prática do yoga como uma ação de enfrentamento dos conflitos entre o trabalho e a família:

[...] eu tento fazer yoga, por exemplo, me traz uma calma, né, um equilíbrio



assim, então eu tento fazer algumas coisas já pra me trazer esse equilíbrio e eu perder a estribeira vamos dizer assim (B6).

Nessa perspectiva, as entrevistadas utilizam de algumas estratégias para lidar com o conflito trabalho-família apresentadas na fundamentação teórico-empírica, em especial a divisão das tarefas domésticas com os membros da família como filhos e cônjuge (STROBINO; TEIXEIRA, 2014) e o uso de técnicas de alívio de tensão (JONATHAN; SILVA, 2007), como o yoga. Essa divisão de tarefas também corresponde à funcionalidade como estratégia de resolução dos conflitos de papéis. A funcionalidade diz respeito a uma “reorganização” de papéis. Sendo assim, há uma distribuição de tarefas de forma que uma única pessoa não seja responsável pela totalidade da função (TURNER, 2001).

Após a apresentação dos principais impactos do trabalho na família e vice-versa, bem como das consequências do excesso de demandas desses dois domínios e as estratégias de enfrentamento de conflitos, no tópico que segue é feita a análise dos elementos da cultura organizacional nas três organizações estudadas.

#### 4.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

Entende-se nesse trabalho que a cultura organizacional, por meio de seus elementos, pode facilitar ou inibir o conflito trabalho-família. Busca-se, portanto, nesse tópico, responder ao terceiro objetivo específico: *compreender como os elementos da cultura organizacional podem ser facilitadores e/ou inibidores do conflito trabalho-família nas Organizações A, B e C*. Conforme apontado por Grönlund e Javornik (2014) há uma carência de estudos para entender os mecanismos que relacionam as políticas de apoio à família oferecidas pelas organizações às vivências de conflito trabalho-família. Tais mecanismos, no contexto desse trabalho, são os elementos da cultura organizacional facilitadores do conflito trabalho-família. Por outro lado, também é preciso investigar os elementos da cultura local de trabalho que apoiam o aproveitamento dos benefícios (COOKLIN *et al.*, 2014) oferecidos pela organização, isto é, os elementos inibidores dos conflitos trabalho-família.

Vale ressaltar que, em algumas situações, determinados elementos da cultura organizacional foram tanto facilitadores do conflito trabalho-família para uns quanto inibidores para outros. Isso porque a cultura organizacional é heterogênea. Uma

única cultura só seria possível se todos os membros organizacionais tivessem os mesmos desafios, encontrassem as mesmas soluções e adotassem um único comportamento (VAN MAANEN; BARLEY, 1983).

A síntese dos resultados desse subtópico está no Quadro 7.

QUADRO 7 – SÍNTESE DOS ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Elementos da cultura organizacional	Facilitador do conflito trabalho-família	Inibidor do conflito trabalho-família
Valores	Ausência de valores relacionados com a família; falta de preocupação por parte da organização com as famílias dos trabalhadores.	Família como o <i>merchandising</i> da organização; práticas voltadas à família; valores de fé, espiritualidade e união; seguro de vida; plano de saúde.
Regras e normas	A mãe pode deixar de comparecer ao trabalho uma vez por ano sem prejuízo no salário para acompanhar o filho menor de seis anos em consulta médica.	-
Comunicação	Divulgação dos benefícios que a organização oferece aos trabalhadores é feita somente quando esses são lançados.	Murais; rede social interna; <i>e-mail</i> ; panfleto; integração de setores para divulgação de benefícios.
Ritos, rituais e cerimônias	Não há cerimônias que envolvam a família e as trabalhadoras consideram a necessidade de eventos desse tipo.	Acampamento para os filhos dos trabalhadores; dia da família; comemoração de datas especiais como dia da mulher, dia das mães, dia dos pais e dia da família; possibilidade de as famílias dos colaboradores irem até a empresa tirar foto com o Papai Noel; convites de eventos para o trabalhador e o cônjuge/acompanhante; evento "Sua Família na Organização B"; comemoração do aniversário da empresa.
Sagas e heróis; histórias e mitos	-	Os heróis considerados pelas trabalhadoras foram: mães de crianças pequenas; mulheres separadas e com filhos; trabalhadores que cuidam de dependentes idosos, doentes e deficientes e mulheres que conseguem balancear o trabalho e a vida pessoal. Tais heróis são fonte de motivação para a conciliação entre o trabalho e a família.
Crenças e pressupostos	Longas jornadas de trabalho contribuem para o sucesso profissional; filhos prejudicam o desenvolvimento na carreira.	Ponderação imparcial para homens e mulheres no momento da seleção e contratação.
Tabus	Receio em utilizar as políticas oferecidas pela organização; contratação de mulheres grávidas e/ou com filhos.	-

FONTE: A autora (2017).

Em geral, os elementos da cultura organizacional facilitadores do conflito trabalho-família nas Organizações A, B, e C foram: valores, regras e normas, (ausência de) comunicação, (ausência de) ritos, rituais e cerimônias, crenças e pressupostos e tabus. Os elementos da cultura organizacional indicados como inibidores do conflito trabalho-família por sua vez abrangem: valores, comunicação, ritos, rituais e cerimônias, sagas e heróis, histórias e mitos, crenças e pressupostos. As considerações sobre esses elementos são evidenciadas a seguir.

#### 4.4.1 Valores

Os valores orientam o comportamento organizacional, sendo a principal função dos administradores e líderes evidenciar e incorporar os valores da organização (FREITAS, 2007). Os valores das Organizações A, B e C foram considerados inibidores e facilitadores do conflito trabalho-família. Inibidores nos casos em que as mulheres percebem que a organização se preocupa com a família do colaborador e facilitadores nas situações em que as entrevistadas relataram não haver nenhum valor organizacional relacionado com a família.

A entrevistada A1 comentou que o *merchandising* da Organização A é a família e, portanto, existe esse valor de querer aproximar a família da empresa. A entrevistada A4 também comentou que existem práticas voltadas à família, mas não entrou em detalhes sobre tais práticas. Para essas entrevistadas, os valores da Organização A são inibidores do conflito trabalho-família, uma vez que aproximam esses dois domínios.

Por outro lado, as entrevistadas A2 e A3, ao procurar os valores estabelecidos pela organização (listados juntamente com a missão e a visão) perceberam que não há nenhum relacionado com a família. Isso pode evidenciar que a falta de valores vinculados à família são capazes de suscitar conflitos entre trabalho e família já que os valores indicam a relevância das coisas para a organização (CROZATTI, 1998). Sendo assim, uma vez que a família não se encontra entre os valores, ela pode ficar em segundo plano no ponto de vista organizacional.

Na Organização B, os valores de fé, espiritualidade e união foram mencionados pelas entrevistadas B3 e B6. Esses valores, aliados com a

consideração que a organização tem pela família – inclusive por ser uma empresa familiar – se destacam como inibidores do conflito trabalho-família.

Na Organização C, as entrevistadas C1, C3 e C5 relataram que não há valores nem uma preocupação por parte da empresa com as questões relacionadas às famílias dos trabalhadores, o que concorre para que esse elemento seja um facilitador do conflito trabalho-família. Por outro lado, a entrevistada C4 comenta positivamente sobre a atenção que a organização tem com a família dos seus colaboradores:

[...] o seguro de vida, o seguro de vida pra quem, no caso o funcionário faleceu, vai ser a família dele, dele que vai receber, né. Então são preocupações, né. Poderia não... não pagar nada. Simplesmente na hora que morreu o funcionário vai lá e paga o velório. Era muito mais barato. Mas, no entanto, paga-se um seguro pra que eles possam, a pessoa possa, a família possa ficar coberta, né... indenizada por essa situação (C4).

A mesma entrevistada (C4) comentou ainda que Organização C arca de modo integral com as despesas do plano de saúde para os colaboradores e oferece o mesmo benefício para a família, porém com um valor fixo mensal. Para essa trabalhadora apesar de ainda ter muito que melhorar, a organização se preocupa com a situação da família dos seus colaboradores. Nesse caso, tem-se o valor como um elemento inibidor do conflito trabalho-família.

#### 4.4.2 Regras e normas

As normas podem desempenhar a função de um procedimento de controle social nas organizações (CHATMAN; O'REILLY, 2016). Na Organização A, apenas a entrevistada A1 comentou sobre uma regra de relacionamento:

A regra é que existe é de relacionamento, por exemplo, você não pode namorar, você não pode ter um relacionamento afetivo, você pode ser amigo. Mas eu digo casal mesmo, relação de casal, com ninguém que é da sua diretoria. Igual, eu sou de RH, eu não posso namorar ninguém que é de RH. Se for da área financeira, pode. Não posso tá dentro da mesma diretoria. Ainda que, sei lá, eu trabalho em treinamento e desenvolvimento e a pessoa trabalha em processo trabalhista. A gente não tem nada a ver uma coisa com a outra, mas se processo trabalhista tá dentro de RH.... Pode, o que acontece é que de repente, sei lá, as pessoas que se apaixonaram por exemplo, alguém vai ter que abrir mão e mudar de diretoria ou vai ter que esconder enquanto puder. Mas, acho que é a única regra, que... sei lá. [...]. É que não é constituído a família nesse caso, assim.... as pessoas estão se relacionando. Mas se elas vierem a casar... é fria. Isso é uma regra (A1).

Nesse caso, não é possível afirmar se essa regra facilita ou inibe o conflito trabalho-família porque – conforme a entrevistada mesmo disse – nessas circunstâncias ainda não há uma família constituída.

Na Organização B, as entrevistadas B1, B3 e B6 comentaram que não há ou desconhecem regras específicas e estabelecidas no que diz respeito ao trabalho e à família:

Assim, do trabalho, família, não sei se tem assim regras, né (B1).

Não tem uma coisa definida assim, né, conforme as demandas vão surgindo a gente vai trabalhando com elas, né (B6).

Acho que uma regra assim escrita acho que não. São só pelos valores que a gente convive, ouve falar, desde a existência da *Organização B*, assim, mas escrito não. Mas daí claro, tem a licença maternidade, por exemplo, [...] é uma regra, tipo, tem que tirar, tá dentro do estatuto da *Organização B* vamos dizer assim, é normal, tem que tirar. Mas... no mais assim não tem nada escrito (B3).

Os relatos das entrevistadas da Organização B não pareceram sugerir que a falta de regras e normas relacionadas ao trabalho e à família é uma fonte de conflito. Sendo assim, tal como na Organização A, regras e normas não foram elementos facilitadores nem inibidores do conflito trabalho-família para os colaboradores dessa organização.

Na Organização C, em contrapartida, uma regra em especial aparentou ser um elemento facilitador do conflito trabalho-família para duas entrevistadas. Essa regra diz respeito ao cumprimento da legislação que permite que a mãe deixe de comparecer ao trabalho sem prejuízo no salário para acompanhar o filho menor de seis anos em uma consulta médica por ano. Tal regra adotada pela empresa é legal e está no inciso XI, artigo 473 da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), tendo sido incluída pela Lei nº 13.257, de 2016 (BRASIL, 2017d). Para as entrevistadas C3 e C5 percebe-se que esse elemento pode facilitar o conflito trabalho-família, pois impede que as mães participem ativamente das questões que se referem à saúde dos filhos.

A entrevistada C1, por sua vez, comentou que não existe nenhuma regra contra nem pró-família. Para ela, apesar de a organização não prejudicar a relação trabalho-família dos colaboradores, também não a facilita em nenhum aspecto.

#### 4.4.3 Comunicação

Os processos de comunicação reforçam crenças, valores e mitos (CROZATTI, 1998). Conforme apresentado na fundamentação teórica, a comunicação pode se dar por meio de reuniões, telefonemas, jornais, memorandos, “rádio peão” e dispositivos eletrônicos (FREITAS, 1991; FLEURY, 1996; CROZATTI, 1998; ADKINS; PREMEAUX, 2014).

A comunicação aqui diz respeito às formas como as organizações A, B e C divulgam as políticas e benefícios que podem minimizar o conflito trabalho-família. O intuito é compreender se a comunicação utilizada está sendo suficiente para que os colaboradores conheçam e utilizem tais programas. Se os trabalhadores se sentem bem informados sobre o que a organização oferece, a comunicação é um elemento da cultura organizacional que inibe o conflito trabalho-família. Por outro lado, se o processo de comunicação for frágil, então esse elemento pode ser um facilitador do conflito trabalho-família.

Nas três organizações pesquisadas as entrevistadas comentaram sobre como é feita a divulgação dos benefícios que a empresa oferece aos trabalhadores:

Tem vários canais de comunicação. Tem os murais, rede social interna, tem os *e-mails*, tem... [...] tem filas que abrem tua tela, tem as pop-ups que vem na sua tela. Veículos, sei lá, plano de fundo de computador, cada dia, cada ação, você tem um plano de fundo diferente no seu computador. É... todos os caminhos que você imaginar. O chão de fábrica, como eles não tem acesso a computador, eles não usam né computador, a gente usa bastante mural, ou panfletos, *flyers*... algo físico mesmo. Pra poder atingi-los mesmo (A1).

[...] no ponto de partida, né, que foi agora no começo do ano foi bem divulgado pra todos os colaboradores [...]. [...] a gente recebeu a comunicação por *e-mail*, recebeu panfleto e cada gestor foi [...] fazer uma reunião com as equipes, é... pra divulgar esse... esse novo formato e como que seria utilizado. [...] e acredito que esses, que também seja abordado na integração institucional, então quem entrou na companhia após essa, essa divulgação, né, [...] ele tem essa informação na admissão. Então olha, você tem direito a, a utilizar, é, fazer *home office* ou carga menor caso tenha banco de horas, então isso é divulgado também pra quem, pra quem iniciou depois (A4).

Outras coisas assim que tem, eles colocam no mural, né, algum aviso, alguma coisa, colocam nos mural, né, perto dos cartão ponto. Sempre tem os avisos (B1).

[...] porque todo mundo já sabe que... né, que quando eles entram na empresa, é feito, né, o *Júnior* vai lá... e faz, né, todos... passa tudo que que a *Organização B* oferece, plano de saúde, isso, aquilo, passa a roupa que tem que ser vestida, passa tudo, né, então todo mundo sabe que que a

empresa tem, né (B5).

[...] nós divulgamos o tempo todo, o pessoal da operadora vem direto aqui pra falar, pessoal que entra e sai são pessoas já conhecidas, a gente faz a integração, explica de todos os benefícios, dá possibilidade que todos possam ter, né. E no dia que vai entregar também a gente explica de novo. A gente fica bem repetitivo assim, pra ver se, se eles conseguem aprender. [...] a gente ainda tem os canais de atendimento, né. Tem, é, folders, tem, tem, é, informativos, sabe, que a gente distribui (C4).

É divulgado. Pessoal não presta muita atenção não, mas divulga, muito bem. [...] sempre quando a pessoa entra, né, já faz uma integração da empresa com todos os setores e tem o setor do benefício que vai lá, faz a integração, apresenta todos os benefícios e dá todas as informações. A gente passa o informativo, é, impresso, né, sobre o plano de saúde, plano odontológico e os que não tem informativo, seguro de vida, essas coisas assim, a gente vai e divulga, fala tudo sobre, né, depois passa certificado, tudo certinho. É, o pessoal não liga muito não, sabe. No dia da integração parece que eles tá meio voador assim não sabendo que que veio fazer aqui. Mas a gente passa todas as informações, divulga, né. Já, acho que desde quando faz a entrevista a empresa já fala “oh, cê vai ter plano de saúde, cê vai ter plano odontológico, cê vai ter seguro de vida”, divulga. O que tem eles divulga. Vai ter alimentação, né, cê vai, alimentação cê vai pagar só 20%, explica tudo certinho pras pessoas, divulga direitinho. Todo mundo já entra com essa noção, entendeu? (C5).

Para as mulheres cujos relatos reforçam a ideia de que a organização realiza uma comunicação eficaz com os trabalhadores, os processos de comunicação são elementos inibidores do conflito trabalho-família. Destaca-se que as entrevistadas C4 e C5 comentam positivamente sobre a divulgação e se incluem nessa prática quando dizem “nós divulgamos o tempo todo” (C4), “a gente passa o informativo” (C5). Isso porque essas colaboradoras trabalham como assistente social e auxiliar de serviço social, respectivamente, e têm como principais atribuições o gerenciamento e atendimento sobre os benefícios oferecidos pela Organização C.

Em contrapartida, para outras entrevistadas o processo de comunicação da organização pareceu ser frágil no sentido de que a divulgação só foi feita em um primeiro momento, quando os benefícios foram lançados:

Foi divulgado só quando teve o lançamento desse pacote aí de benefícios [...] divulgaram há uns meses atrás e foi a única vez que eu ouvi falar disso. Então foi divulgado e... morreu por aí. Quem pegou e conseguiu pegar carona em alguma dessas coisas aproveitou, quem não, deixou passar, que eu vi que foi a maioria, eu por exemplo... continua na mesma (A2).

A gente teve uma... recebeu até uma cadernetinha de divulgação, mas fazem alguns anos assim. [...] era frisado bastante, assim... mas depois não... não vi assim, acho que nem e-mail, nada. Eles fizeram... tipo um evento assim, divulgaram, entregaram uma cartilha como todos os benefícios, todos os direitos, todos os deveres também dos funcionários,



tal. Eu não sei hoje como tá, sabe. Então faz um tempo assim que não é divulgado os benefícios [...] (B3).

Para essas colaboradoras, a escassez de informações pode ser um facilitador de conflitos. No entanto, há de se considerar que essa comunicação pode não ser tão ativa devido a um consenso de que todos já conhecem o que é oferecido pela empresa. Essa suposição é baseada nos seguintes relatos:

[...] a questão do banco de horas, do horário flexível, isso todos sabe, né. Então a gente não divulga [...] (B6).

Pessoal já sabe que tem um acordo coletivo, né, e nesse acordo coletivo já fala do banco de horas. Pessoal já é bem ciente (C1).

Acho que assim, todo mundo tem ciência que o banco de horas usa da forma como quiser, né, assim, desde que cê esteja de acordo com o seu coordenador (C2).

[...] já virou acho que meio que uma rotina da gente. Então, é, o pessoal que tá com o banco de horas pode tirar folga desde que seja tudo, né, conversado com, com o seu gestor, seu coordenador (C3).

Nos relatos anteriores, em especial na Organização C (empresa onde essa situação foi principalmente presente) as entrevistadas reconhecem que todos os trabalhadores já são conscientes dos benefícios oferecidos pela empresa, o que de certa forma justifica a não comunicação/divulgação das políticas de apoio ao colaborador. Apesar disso, para as entrevistada B5 e C3, em algumas circunstâncias o trabalhador precisa buscar as informações que deseja junto ao seu líder, com o departamento de gestão de pessoas ou até mesmo na Internet quando se trata de políticas governamentais:

É, quando a gente precisa de alguma coisa a gente vem perguntar, né, tirar dúvida com eles, que eles sabem, às vezes a gente pede pro líder, né, ele não sabe responder às vezes direito como é que funciona, né [...] (B5).

[...] agora quando é alguma licença especial eu acho que a pessoa que está precisando é que tem que procurar informação. Não é uma coisa assim que fica abertamente a todos, né. Caso eu precise de alguma licença especial eu tenho que procurar pra poder saber se é meu direito ou não. É... por exemplo, [...] quando eu fiz essas duas cirurgias que eu fiz, uma ano passado e uma esse ano, é... eu sabia que eu tinha, eu já pedi o médico um período de 15 dias porque eu sabia que mais de 30 dias eu iria entrar no INSS, essas coisas assim, mas não, eu não fiquei sabendo não pela empresa, eu fiquei sabendo porque eu pesquisei (C3).

Nessas últimas duas situações constatadas pelas mulheres entrevistadas, a

comunicação pode tanto ser um elemento da cultura organizacional inibidor quanto facilitador do conflito trabalho-família. Pode ser inibidor nos casos em que, apesar de não divulgadas, é possível acessar as informações sem grandes dificuldades. Por outro lado, pode ser facilitador quando, além de não propagadas, é custoso obter tais informações.

#### 4.4.4 Ritos, rituais e cerimônias

Os ritos, rituais e cerimônias são práticas preconcebidas e servem para expressar a cultura organizacional em termos concretos (FREITAS, 2007). Nas Organizações A e B as entrevistadas comentaram sobre os eventos promovidos que envolvem a família ou demonstram certa preocupação por parte da empresa pelo colaborador, como comemorações do dia das mães e dos pais.

Na Organização A foram mencionados os seguintes eventos que envolvem a família dos colaboradores:

##### (1) acampamento para os filhos dos trabalhadores:

[...] todos os filhos de funcionários que tem de 6 a 14 anos podem participar do acampamento durante cerca de uma semana, num lugar. E vão todos os filhos dos funcionários (A1).

##### (2) dia da família:

[...] tem um programa que é o dia da família. Você leva a sua família pra esse evento da empresa. Então é a empresa inteira. São 20 mil funcionários. E daí cada pessoa pode levar até duas pessoas, então é uma puta de uma festa. Então tem eventos do tipo... que aproximam as famílias da empresa (A1).

[...] evento anual, onde levamos às famílias a algum espaço para passar um dia inteiro (A3).

[...] esse último ano a gente não fez, mas no final do ano tem um dia voltado pra família, que as pessoas, que é uma festa, [...] a confraternização onde você pode levar marido, filhos, enfim (A4).

##### (3) comemoração de datas especiais, como dia da mulher e dia dos pais:

É... dia da mulher. “Ah, funcionário, convide a sua esposa ou sua filha pra vir pra essa palestra, mesmo ela não sendo funcionária” ela pode vir participar (A1).

[...] tem essas eventuais, é, comemorações, então dia dos pais, é... acaba sendo uma prática corporativa, mas cada unidade faz uma ação, então... [...] concede um brinde ou faz algum tipo de... eles fazem muito... é, não é sorteio, mas assim, concursos culturais, então quando é dia dos pais, eles, ah, envia foto do seu pai, aí circulava as mensagens pra, pra todos os colaboradores com... enfim, com essas fotos e tal, fazem algumas coisas nesse sentido (A4).

Ainda sobre o envolvimento entre a organização e a família por meio de ritos, rituais e cerimônias, de acordo com a entrevistada A1, no Natal as famílias dos colaboradores podem ir até à empresa tirar fotos com o Papai Noel da Organização A. Por último, a entrevistada A1 comentou ainda que a empresa oferece convites de eventos em que a mesma é patrocinadora para o funcionário e seu cônjuge ou outro acompanhante. Nesse caso, os ritos, rituais e cerimônias parecem ser elementos inibidores do conflito trabalho-família, pois aproximam esses dois âmbitos.

Na Organização B, as entrevistadas B1, B2, B3, B5 e B6 comentaram sobre um dia especial que era preparado pela empresa para a família dos trabalhadores chamado “Sua família na *Organização B*”. Esse evento, no entanto, não acontece mais há pelo menos quatro anos na unidade pesquisada. Na outra unidade da organização, de acordo com pesquisa documental, esse evento ocorreu pela última vez em outubro de 2016. A seguir estão alguns relatos sobre essa integração trabalho-família na unidade pesquisada:

A gente teve, tinha, né, até um período, a gente trazia a família, Família na *Organização B* que a gente chamava, né. Eu até no período que eu tô não cheguei a participar nenhuma vez. Mas aí, é, a gente abria inscrições pra quem queria trazer tipo com a família pra conhecer a empresa, aí pras crianças a gente trazia umas brincadeiras, cama elástica, né, essas coisas, e daí um lanchinho, tal, daí os adultos, né, conheciam a empresa, tal, daí tinha esse evento assim (B6).

Aqui tem assim a... a visita da família na empresa, né. Então a família tem um dia marcado, né, todo ano, né, tem um dia marcado que a tua família, né, teus parentes podem vim conhecer a empresa, teu local de trabalho, né. [...] eles ficam aí, que nem pras crianças tem sempre brincadeiras ali, né. É assim, umas três, quatro horas, pra conhecer a empresa, né. Porque assim, não tem como eles se envolver no teu trabalho porque é um trabalho assim perigoso, né. Então um dia assim que a empresa tá parada, digamos assim, num sábado, né, que não tem trabalho, né, então que a empresa tá parada pra eles vim conhecer teu ambiente de trabalho, né. Porque não podem, né, trabalhar lá fica muito perigoso, né, tem os riscos, né... por causa da segurança da pessoa também, né, crianças também. E criança, assim, né, a partir de dois anos, dois anos acima que pode, menor não pode (B1).

Uma época tinha aqui pra visitar a empresa, né, a família. Podia trazer a família num sábado e mostrar onde você trabalhava. Mas agora... esse ano eu não... eu não vi nada aqui ainda assim. Mas tinha nos anos anteriores (B2).

Já teve, faz acho que dois anos... que era a família na *Organização B*. Aí então podia trazer quem eu quisesse assim da... da minha família pra conhecer a empresa. Aí passava uma manhã aqui assim, sabe (B3).

Às vezes tinha, né, a visita da empresa, podia, né, no sábado, visitar. Agora... faz um tempinho já que não fizeram (B5).

A aproximação entre o trabalho e a família também foi associada com comemorações em datas especiais como dia das mães, dia dos pais, dia da mulher, dia da família, entre outros:

Eles fazem no dia das mães, por exemplo, esse ano, “ah, cada mãe traz uma foto com seu filho”, então eles expõem no mural e faz uma homenagem... Aí às vezes eles chamam todas as mães pra receber uma mensagem, na... na sala de treinamentos, por exemplo. Ah, hoje vai ter um café da manhã pras mães... ou pros pais também, né. Ou pro dia da mulher às vezes eles fazem também. Aí no dia da família ano passado também foi trazido uma foto da família, quem quiser né. Aí eles fazem o mural. E daí sempre que é alguma data comemorativa pelo menos um e-mail eles tão mandando... quando os recursos não podem, né, dar alguma coisa, física, vamos dizer assim (B3).

Sempre no dia das mães eles dão café, sempre fazem uma homenagem também (B5).

A gente faz sempre um evento, uma homenagem, dia dos pais, dia das mães (B6).

Essas comemorações feitas na *Organização B* com frequência são compartilhadas em seu perfil na rede social *Facebook*. Outra comemoração divulgada nessa rede social e mencionada pelas entrevistadas B2 e B4 foi a comemoração do aniversário de 25 anos da empresa, ocorrida em junho de 2017. As homenagens ocorreram nas duas unidades, em que os fundadores e diretores receberam música, flores e presentes em consideração à história de vida que construíram. As entrevistadas comentaram sobre esse momento:

Foi muito bonito, nossa. Eles mesmos fizeram assim, foi bem... Se organizaram e fizeram... uma homenagem pros... né, pro dono, né. Foi bem interessante, bem legal mesmo. Gostei muito. Até... deu pra chorar (B2).

[...] teve esse ano já de novo o aniversário da empresa, eles fizeram 25 anos que foi feito um dia assim, bem... bem bom assim, bem legal por parte deles (B4).

Essas cerimônias demonstram a valorização e o reconhecimento que os colaboradores da *Organização B* possuem, sendo esses apresentados no sítio

eletrônico da empresa como a alma da organização e representantes daquilo que ela faz de melhor. Esses fatores contribuem para que os ritos, rituais e cerimônias constituintes da cultura organizacional sejam inibidores de conflitos para os trabalhadores.

Por último, na Organização C, a ausência de cerimônias envolvendo os colaboradores e suas respectivas famílias pode ser um facilitador de conflitos, já que as entrevistadas consideram a necessidade de eventos desse tipo:

[...] assim, pra família nós não trabalhamos nada. Teria que trabalhar, né? Uma festa, a gente, ter uma festa junina, um evento que pudesse todo mundo ficar junto. Isso ainda não aconteceu, sabe? [...] mas tinha que fazer, eu acho que tinha que ter um dia da família. (C4).

Não. Tem nada. A gente do RH tá até com esse projeto... de ver se a gente consegue, sabe, inserir. Porque eu acho bacana, né, eu acho que aproxima, eu acho que o funcionário fica mais... como se diz, motivado, acho que é uma ideia muito bacana. A gente tem esse projeto, mas a gente ainda não conseguiu não. Porque tem muita gente assim na família da gente que às vezes fica curioso, ver como é que funciona a indústria, os processos, mas hoje não é aberto não, é bem restrita a entrada aqui, é bem complicado (C1).

Ah, não. Aqui eles não, acho que eles nem, nem, nem sabe que dia que é dia disso. [risos] Acho que eles nem procura saber. “Ah, domingo é dia das mães?”. Acho que eles nem lembra disso não. Nunca ninguém lembrou disso não [risos] (C5).

Nem mesmo no culto ecumênico a gente é permitido que traga família pra poder tá participando junto. Apesar de ser mencionado que, né, que é pela família da gente durante todo o culto e tal, é uma cerimônia muito bonita que eu acho que merecia, né, a presença de familiares da, dos, dos colaboradores, que é um momento assim, que pra gente a gente tá com força total pra poder colocar a empresa, né, a todo vapor, mas... nunca, nunca aconteceu. Nenhuma comemoração dia das mães, nem dia dos pais, nada. Ainda não vi [...] (C3).

Como a Organização C não oferece nenhum tipo de evento de integração entre os trabalhadores e suas famílias, a entrevistada C3 relatou que os próprios colaboradores se juntam no fim do ano para uma confraternização:

Fim de ano a gente reúne, né, mas sempre fora daqui. Então são coisas, é que não a empresa que oferece. Somos nós que fazemos e a gente mesmo leva a família pra tá... né, como diz, minhas filhas são familiarizadas com todo mundo que trabalha comigo, elas... é, são, são amigas delas também, que frequentam minha casa, né, mas, só (C3).

A entrevistada C4 comentou que esses tipos de cerimônia dependem de cada gerente. De acordo com Mansour e Tremblay (2016), quando os funcionários percebem que os supervisores preocupam-se com suas obrigações familiares, podem qualificar seus assuntos laborais como menos ameaçadores, reduzindo o conflito e o estresse no trabalho. Visto que esse apoio não é presente na Organização C, a inexistência de ritos, rituais e cerimônias que envolvem trabalho e família pode ser um elemento facilitador do conflito trabalho-família para os colaboradores.

#### 4.4.5 Sagas e heróis; histórias e mitos

As entrevistadas das três organizações comentaram de pessoas que consideram “heróis” e sobre suas histórias. Esse pareceu ser um elemento inibidor do conflito trabalho-família em todos os casos, já que essas pessoas mencionadas são uma fonte de motivação para a conciliação entre o trabalho e a família. Entre os heróis relatados destacam-se:

(1) mães de crianças pequenas: essas geralmente são mais propensas a vivenciar conflitos entre o trabalho e a família (RUPANNER, 2013; ÖUN, 2012).

Olha... Eu, eu vejo muito assim, eu olho o exemplo das meninas que estão com o filho pequeno, que são as que eu tenho mais, é, contato que é a entrevistada C1, a entrevistada C2 e a Luciana. Porque é muito difícil você sair e deixar um bebê em casa, né. E aquela vontade que cê tem de tá junto, de tá acompanhando todo aquele crescimento e você não consegue porque cê tem que conciliar... né. Então assim realmente elas eu, eu considero isso, é... elas são guerreiras de, de conseguir ficar longe, né, e, e quando chega ainda tem que... fazer aquilo tudo, né, toda aquela rotina de estar com a criança, de fazer alguma coisa em casa, é bem mais complicado do que quando cê já tem filho adolescente. Eu acho. Porque aí a criança quer ficar com a mãe e a mãe tem que fazer uma comida, a mãe tem que fazer... Então elas são... Eu, eu considero elas que ainda estão aqui, eu considero elas guerreiras (C3).

[...] as também que consegue voltar da licença, deixar os filhos em casa e vem pra cá, fica o dia todo sem voltar em casa, eu acho também que elas são guerreira porque na época que a minha era pequena eu nem trabalhei. Eu não dava conta não (C5).

(2) mulheres separadas e com filhos: essas possuem maiores exigências domésticas e familiares, contribuindo para o aumento de conflitos (NOMAGUCHI, 2012; RUPANNER, 2013).

É, eu tenho, até tenho uma colega ali, né, ela é separada, né, tem um filho, então ela sustenta a casa, trabalha, né, ela vem, não tem carro, né, só bicicleta, né, então é frio, é chuva, ela tá ali, é uma pessoa que não falta também no trabalho, né, só por questão de doença mesmo assim porque ela tem um filho de seis anos, sete, e tem a mãe também idosa, né, então às vezes precisa acompanhar no médico, né. Então ela tá, e é uma pessoa trabalhadeira, esforçada, né, não falta no trabalho, né, eu admiro muito ela, sozinha, né, pra sustentar a casa, o filho, né. É difícil, hoje em dia é difícil. Então ela tá se virando (B1).

Tem, igual, por exemplo, tem uma que trabalha comigo [...]. Ela é mãe de três filhos, tem um filho já de dezoito, ela tem uma menina acho que de dez, outra de oito. Então assim, ela é separada... primeiro casamento, conseguiu superar, teve essas duas filhas, mas separou do segundo marido... e aqui praticamente ela não tem família. Então ela consegue lidar bem assim, sabe, acho ela... bem forte, guerreira. Ter três filhos, conseguir equilibrar, ainda não tem a mãe por perto, acho que ela nem tem mãe mais... então eu considero ela assim... e ela passou por um problema de saúde agora bem grave, conseguiu superar e tá aí... firme, sabe. Eu admiro ela (C1).

[...] a assistente social que trabalha comigo. Eu acho que ela é muito... ela é uma pessoa muito positiva e que... ela tem criança pequena, já é diferente de mim, né. É, já separou do, do pai delas e ela cuida dos filhos dela sozinha. E ela... ela ultimamente ela ficou doente também, mas passou o período também já voltou, tá trabalhando. Eu acho que ela é uma guerreira, né. E ela também já tem 7 anos aqui também, então... quando ela veio pra cá a pequenininha dela tava pequenininha. E ela consegue conciliar as duas coisas, ah eu acho que tem muito mais dificuldade do que a gente que já tem filho grande, que já se vira pra lá, que... né, que já vai numa consulta sozinho ou vai no banco, faz o que precisa, entendeu? E assim, e tem, e é uma pessoa que tem que ter um cuidado com as outras pessoas e tem menos pessoas que ajuda ela, entendeu? Então eu considero, né (C5).

(3) trabalhadores que cuidam de dependentes idosos, doentes e deficientes: os cuidados com os dependentes incluem aspectos financeiros, físicos e emocionais e podem ser a razão do conflito trabalho-família de muitos empregados (STEWART, 2013; DODSON; 2013; SILVA; ANDRADE, 2016).

Ah, tem um colega meu que tá com o pai doente, né, ele também, ele vem trabalhar, vem e cuida dele, quando precisa, né. Porque eu acho que nossa, é difícil, né, pensar assim, meu pai tá lá mal e tá trabalhando, né, e tem que ir em frente. É... ele trabalha, tá trabalhando aqui ainda (B2).

Então, tem... um cara assim, tem. O senhor *Leonardo*. Ele... ele... cuida da... ele, mora ele, a mãe, a esposa e o filho, e daí do lado mora a mãe idosa e um irmão deficiente e... aí... ele, vejo que ele, né, conciliava bem legal isso e ele teve um acidente de trabalho aqui final do ano passado e ele perdeu o pé, teve amputação de pé e tal, então agora a gente comprou a prótese, ele tá sendo reintegrado ao trabalho, né, mas ele eu vejo que seria uma pessoa assim, que daí de manhã ele fazia, tinha todos esses cuidados com a mãe, com o irmão, né, e... aí a tarde era uma outra pessoa que cuidava, mas enfim, vejo que ele fazia isso muito bem (B6).

(4) mulheres que conseguem balancear o trabalho e a vida pessoal: como a



responsabilidade principal de realizar as tarefas de cuidar da casa e das crianças continua sendo das mulheres (SEVÄ; ÖUN, 2015), o equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho por vezes pode ser considerado atípico.

[...] eu tenho sim essa referência que é a Talita. Eu vejo ela conciliando ate coisas pessoais dela. Ela adora dançar, então ela trabalhou [...] durante o dia, mas ela ainda vai lá no final do dia e vai pra aula de dança dela, sabe... no final de semana... feriado, sair viajar... viaja pra lugares super legais... consegue dividir bem as férias. Ela é um modelo de que é possível conciliar [...]. Conseguir ter um lado divertido fora do trabalho (A1).

De acordo com Fleury (1987), os heróis personificam os valores organizacionais e guiam os procedimentos e condutas para os demais membros. Apesar de segundo a autora os heróis de empresas privadas frequentemente serem os grandes executivos, líderes, dirigentes ou mesmo os fundadores, nas organizações pesquisadas, os heróis foram os colegas de trabalho que constantemente têm a responsabilidade de harmonizar as atividades do trabalho, da família e da vida pessoal em geral.

Dentre as entrevistadas que não apontaram nenhum herói específico, as entrevistadas C2 e A4, comentaram que toda mãe e todos que trabalham na Organização A, respectivamente são “meio super-heróis”. Por fim, a entrevistada B3 relatou que cada um tem a sua história e a sua cruz para carregar, sendo, portanto, todos heróis.

#### 4.4.6 Crenças e pressupostos

Crenças e pressupostos são as verdades indiscutíveis na organização (FREITAS, 2007), verdades que se tornam aceitas baseadas na análise dos acontecimentos e na convivência de um conjunto de pessoas (CROZATTI, 1998). Na Organização A, as crenças indicadas pelas entrevistadas são as de que longas jornadas de trabalho contribuem para o sucesso profissional, enquanto que filhos prejudicam o desenvolvimento na carreira. Se, de acordo com Cooklin *et al.* (2014), quanto maior o número de horas trabalhadas, maior a probabilidade de experiência de conflito trabalho-família, então a crença das longas jornadas de trabalho pode ser considerada um elemento facilitador do conflito trabalho-família na organização em questão. A seguir, estão alguns relatos dessas crenças:

Eu vejo pessoalmente quando a gente fala de carreira e relacionada à mulher, né. Eu vejo assim pelos exemplos que, lá do trabalho. Muitas mulheres optam por não ter filhos por priorizarem a carreira, e entendem que tendo filhos a carreira vai ser prejudicada, né. Então eu vejo que existe isso sim, eu ainda acho que existe uma certa priorização do homem em relação à mulher no processo seletivo por exemplo. [...]. Dois com mesmo perfil, mesmas competências, optam pelo homem, porque mulher né, pode ter filho, engravida, pede licença maternidade [...]. Então acho que isso sim é uma crença meio que velada, mas que no dia-a-dia a gente consegue perceber que ela é real. Não é nada assim que esteja lançado aí aos ventos e que as pessoas falem, mas é uma coisa que ainda acontece. E realmente é difícil, né, eu que já fui profissional sem filho e hoje sou profissional com filho, eu vejo diferença, né. Você não é mais a mesma. Você não consegue mais ter o mesmo tempo, a dedicação que você tinha no trabalho quando você tem um filho. E é real, quem realmente viveu isso, sabe que é real. Uma coisa realmente atrapalha a outra. Então o filho atrapalha o trabalho e o trabalho atrapalha o filho. É difícil de [...] conciliar (A2).

Acho que não é declarado. Assim, coisas do tipo, que as pessoas também reclamem muito tipo “ai meu Deus não consigo viver com a minha família [...]”. É porque tem aquelas pessoas, é engraçado lá, tem aquelas pessoas que são muito [...] foco na carreira, [...] mesmo não precisando ficar até 11 horas da noite, ela vai ficar, ela vai ligar o computador no final de semana, tem muito foco na carreira sabe, tem muito disso lá, tem muito, muito, muito (A1).

[...] lá eu acho que a empresa tem essa... essa cultura mesmo de trabalho pesado, né, então eu acho que até... as pessoas hoje se pensam em uma qualidade de vida, e enfim, em ter um filho, eu não sei se é... acho que as pessoas pensam... em fazer isso num momento, num momento diferente de vida. Lá eu também imagino assim pra mim, se eu tivesse um filho hoje eu, enfim, teria... é... que abrir mão de muita coisa. Ou teria que abrir mão da participação é... integral, né, com meu filho de... enfim, levar pra escola, buscar da escola, acompanhar numa reunião da escola e leva-lo num médico. Ou eu teria que me abdicar de muitas coisas, certo? Ou eu teria que me abdicar de atividades no trabalho e eu não sei até que ponto isso seria visto com bons olhos. Eu acho que isso, é, atrapalharia o meu desenvolvimento na minha empresa atual, de, é... ah, eu teria que me abdicar de alguns momentos na empresa e talvez isso fosse visto como falta de responsabilidade, falta de empenho, falta de, de motivação, então... eu acho que as pessoas quando pensam numa vida mais saudável, elas acabam... ponderando, né. “Ah, será que é aqui que eu quero fazer isso? Será que é aqui que eu quero ter um filho, né, trabalhando dessa forma? [...]” (A4).

Essa questão de ter ou não filhos foi pesquisada por Liu e Hynes (2012) nos Estados Unidos. As autoras identificaram que poucas pesquisas analisavam se as mulheres que tinham dificuldades em equilibrar seus múltiplos papéis no trabalho e na família optavam por não ter filhos ou tê-los em menor quantidade. Em síntese, o trabalho buscava avaliar se as dificuldades de equilibrar o trabalho e a família estavam associadas com menores taxas de natalidade (LIU; HYNES, 2012). Foi constatado que as mulheres eram mais propensas a sair do mercado de trabalho em detrimento da renúncia à fertilidade (LIU; HYNES, 2012). Todavia, na Organização

A, a crença de que os filhos obstaculizam a carreira está tão fortificada que as mulheres parecem optar por não ter filhos. Além disso, das mulheres entrevistadas nessa empresa apenas uma (A2) tinha um filho e para ela tanto o filho atrapalha o trabalho quanto o trabalho atrapalha o filho.

Na Organização C, a quantidade de horas trabalhadas também parece ser levada em consideração pelos gestores, de tal forma que aqueles que trabalham mais tempo, são melhores vistos do que os que saem no horário de trabalho determinado:

[...] acho que eles têm essa visão. É, infelizmente tem, que eu acho que é uma coisa que não tem nada a ver, né. No meu, na minha visão. É bom cê poder contar com a pessoa, né, não é todos os dias que às vezes precisa assim, mas... eu acho que eles leva isso em consideração, apesar que é um ponto que eu acho que eu não levaria não, como gestora... mas acho que eles levam sim. Até pra fazer um teste, ver se cê consegue, “ah, cê tá concentrada mesmo no serviço?” [risos] (C1).

Mais uma vez, essa crença pode ser considerada um elemento da cultura organizacional facilitador do conflito trabalho-família, visto que a literatura já apresentada revela que o tempo em excesso gasto no trabalho pode gerar conflito trabalho-família. Como esse é um recurso finito, quando são dispendidas longas horas no trabalho, esse tempo não está sendo gasto nas atividades com a família, o que pode gerar conflito (STROBINO, 2009; COOKLIN *et al.*, 2014).

Última consideração no que diz respeito às crenças foi comentada pela entrevistada B6. De acordo com ela, em uma empresa concorrente existem rumores de que após engravidarem, as mulheres são demitidas. No entanto, a entrevistada afirma que na Organização B esse tipo de situação não acontece:

Aqui eu não vejo que tenha isso, sabe. E a gente também não tem, a gente tem muito, né, é, o sexo masculino trabalhando, mas por conta que o nosso trabalho é um trabalho mais pesado, é mais homem mesmo que a gente acaba contratando mais. Então, mas eu não vejo que a gente tenha essa situação não. E mesmo na questão, eu acompanho as contratações todas com os líderes, também e não vejo “ai, mulher não porque vai ter filho e...” isso não. Não vejo que tenha. Acredito também que por ser, é, né, eu mulher trabalhando ali nessa questão de seleção também, se eles têm alguma coisa, os líderes, eles não falaria muito, não deixariam isso muito claro, entendeu? Então talvez um e outro teriam um pouquinho disso, entende, mas acho que acabam também não trazendo isso à tona até pelo fato de que eu sou a mulher selecionando, entendeu? Então acredito que eles não iriam abrir isso dessa forma também, né. Mas assim, talvez alguns líderes novos que vêm de outra empresa, mas... um, dois, que talvez poderiam ter essa crença, mas não vou te dizer que de fato é, porque os outros daí eu já conheço mais tempo, então vejo que não é o perfil (B6).

Nesse caso, a ponderação imparcial para homens e mulheres pode ser inibidor do conflito trabalho-família para os colaboradores da Organização B.

#### 4.4.7 Tabus

O tabu é um assunto não mencionado, de pouca ou nenhuma notoriedade e que está presente no ambiente organizacional e na rotina dos membros ainda que não seja percebido (MACHADO, 2004). Nas Organizações A e C foram mencionados dois tabus: sobre a utilização das políticas oferecidas aos colaboradores e a contratação de mulheres grávidas e/ou com filhos.

No que diz respeito à utilização das políticas, as entrevistadas A1 e A4 comentaram o seguinte sobre esse tabu:

Ah, eu acho que... assim, é meio velado assim, [...] eu acho que ninguém deixa claro de que “ai, nossa, meus funcionários pediu um... um *home office*, ai, vou ficar vigiando ele pra ver se ele realmente tá trabalhando”. Acho que isso não é explícito, mas eu acho que os gestores é... não... não encaram isso... de uma forma ainda tão natural, então é uma coisa que é... eles, quando eles, foi feita essa comunicação os gestores disse “olha, mas eu preciso ser comunicado com tanto tempo de antecedência, então olha, quando você precisar fazer alguma coisa...”, entendeu, então, é... eu acho que... não sei até que ponto isso gera uma tensão assim, né, de “será que eu vou poder, né? Ai, tenho que avisar meu chefe. Ai, será que ele vai gostar? Será que ele não vai gostar?”. Então todo mundo fica meio que... resabiado de, de fazer alguma coisa ou de pedir alguma coisa (A4).

Acho que com exceção desse... tipo de você ter que sair discretamente no *day-off*, ou sei lá, não anunciar pra todo mundo que você tá indo embora mais cedo. Se isso for um tabu, acho que isso, no máximo. Talvez seja da cultura da empresa, não sei te dizer o porquê (A1).

O receio em utilizar os benefícios oferecidos pela empresa que foram apontados pelas entrevistadas parece estar relacionado com a falta de apoio do gestor. Conforme será apresentado mais a frente, no tópico 4.5.6, a falta desse apoio está relacionada à ocorrência de conflitos para os colaboradores (OLIVEIRA; CAVAZOTTE; PACIELLO, 2013). Dessa forma, esse tabu associado à utilização de políticas pode ser considerado um elemento da cultura organizacional facilitador do conflito trabalho-família.

A contratação de mulheres grávidas ou com filhos foi considerada como um tabu para as entrevistadas A4, C1 e C2:

Então, eu percebo assim, também não é muito explícito, um pouco velado, mas assim, por exemplo, ah, a pessoa tá grávida. Ah, então... é, hoje você tem uma movimentação interna que você pode se inscrever, pode participar, é... um gestor já, o futuro gestor já pensa “ah, mas eu vou pegar uma pessoa grávida? Porque ela vai entrar na minha área e logo ela vai se afastar?”. Então também não é muito explícito, mas eu sinto que hoje as pessoas levam isso em consideração. Então num processo interno de recrutamento as pessoas dizem “ih, ah, tá grávida” ou “ai, acabou de ter filho”, né. Eu acho que não... não é tão explícito, mas as pessoas fazem esse julgamento. Tipo, se a pessoa pega uma licença maternidade ou tem dois filhos muito próximos, ninguém critica explicitamente, fala “nossa, olha”, mas, isso, tipo, gera uma estranheza sabe, parece que nossa, é... como se fosse errado você ter dois filhos com idade próxima, né, como se você tivesse que esperar um tempo pra depois ter uma nova gravidez (A4).

[...] eu vejo que tem muitos gestores que não vê dessa forma não. Acho que às vezes acha que filho é até empecilho. Às vezes até pra fazer uma contratação. Ah, porque é mulher e tal, às vezes tem possibilidade de, de engravidar ou que tem filho vai ter problema e já pensa nos, nos filhos ficar doente. Eu acho que aqui ainda tem muito essa visão, infelizmente eu acho que tem. E eu acho que não só aqui. Eu vejo isso no geral, no Brasil. [...]. Essa é minha visão, né. [...]. Porque eu acho aqui também, é... eu não sei a porcentagem direito, mas se a gente for... deve ser uns 10% só de mulheres. Então a maioria é homem. Então a maioria... diretores todos são homens, gerentes tem uma mulher só. Então assim, agora que a gente vem quebrando esse paradigma. Hoje eu sou coordenadora, mas antes de mim teve só coordenador, então assim... e não sei também por ser uma indústria, né, pessoal assim que tem mais experiência geralmente é homem e é mais velho, então tem uma visão acho que mais... fechada. Ainda não é aquela visão da mulher trabalhar, é da mulher ficar em casa. Então ainda mais ter uma mulher que tem licença e tudo mais, eu acho que tem um preconceito sim ainda, eu acho (C1).

[...] eu fico imaginando, muita empresa, é... não contrata mulher porque... por causa de licença maternidade, por causa da demanda que tem com os filhos porque um pai realmente pode largar de fazer tudo, mas uma mulher não vai, uma mãe não vai, né, [...] essa questão, mãe é mãe, não existe, é sempre aquela que é dedicada, né, larga tudo pra poder fazer, pra cuidar dos filhos (C2).

Esses relatos ratificam o que é apontado por Madalozzo e Blofield (2017) no que diz respeito ao fato de as mulheres vivenciarem conflitos entre trabalho e família de forma intensa, inclusive percebendo modificações negativas na relação trabalhista posteriormente ao nascimento dos filhos. O fato de ter filhos também pode ser fonte de discriminação na contratação de mulheres já que os empregadores pressupõem que elas vão se ausentar mais do trabalho por causa dos seus filhos do que os outros funcionários (MADALOZZO; BLOFIELD, 2017) ou até mesmo abandonar o emprego para se dedicar unicamente aos filhos (SINA, 2005).

Esse tabu pode estar relacionado com o estereótipo de gênero que, de acordo com Seierstad e Kirton (2015, p. 398) ainda continua predominante: o de que

“as mulheres priorizam a família e se tornam menos orientadas para a carreira após o parto”. As autoras comentam que é necessário que tais estereótipos sejam mudados, o que pode suceder de uma cultura organizacional de apoio ao equilíbrio entre o trabalho e a família (SEIERSTAD; KIRTON, 2015). Enquanto esse tipo de cultura – a qual é nomeada nesse trabalho como cultura trabalho-família – não é implementada, o tabu que diz respeito à contratação (e promoção) de mulheres grávidas ou com filhos pequenos pode ser um facilitador do conflito trabalho-família.

A partir da apresentação dos elementos da cultura organizacional e a consideração de como esses podem facilitar ou inibir o conflito trabalho-família, o próximo tópico analisa a cultura trabalho-família das Organizações A, B e C.

#### 4.5 CULTURA TRABALHO-FAMÍLIA

De acordo com Fiksenbaum (2014), é necessário que as organizações demonstrem compreensão e sensibilidade com as demandas familiares de seus funcionários. Tais práticas podem ser desempenhadas por meio de uma cultura trabalho-família. Nesse tópico, busca-se responder ao quarto e último objetivo específico dessa pesquisa: *analisar a cultura trabalho-família das Organizações A, B e C por meio das ações e políticas existentes que visam a minimizar o conflito trabalho-família, a disponibilidade das mesmas e a aceitação de seu uso por parte dos gestores e colegas de trabalho.*

Para responder a esse objetivo, inicialmente será apresentada a visão das entrevistadas a respeito das seguintes políticas: trabalho flexível, trabalho a tempo parcial, teletrabalho, licença maternidade, outros tipos de licença e apoio do supervisor/gerente. Em seguida, a existência ou não de uma cultura trabalho-família nas organizações A, B, e C será analisada por meio dos relatos das entrevistadas no que diz respeito à disponibilidade de tais políticas e à visão do gestor e dos colegas de trabalho quanto à utilização desses benefícios. A síntese dos resultados desse subtópico está no Quadro 8.

QUADRO 8 – SÍNTESE DA ANÁLISE A RESPEITO DA CULTURA TRABALHO-FAMÍLIA DAS ORGANIZAÇÕES A, B, E C

Organização	Evidências (ou não) de cultura trabalho-família
A	Trabalho flexível (não há consenso); trabalho a tempo parcial no dia do aniversário do colaborador; teletrabalho (não há consenso); licença maternidade estendida (180 dias); licença paternidade prolongada (20 dias); percepções distintas (positivas e negativas) a respeito dos superiores; utilização das políticas oferecidas pela organização depende da aprovação do gestor; percepções distintas sobre como os colegas de trabalho lidam com a utilização dos benefícios. A Organização A parece não ter uma cultura trabalho-família estabelecida.
B	Trabalho flexível para o setor administrativo; flexibilidade e compreensão com o pessoal do setor de produção; não há trabalho a tempo parcial; não há teletrabalho; licença maternidade prevista na legislação (120 dias); licença paternidade prevista na legislação (5 dias); líderes compreensivos; percepções distintas sobre como os colegas de trabalho lidam com a utilização dos benefícios. A Organização B tende a ter uma cultura trabalho-família, ainda que não totalmente consistente.
C	Pouca flexibilidade; não há trabalho a tempo parcial; não há teletrabalho; licença maternidade prevista na legislação (120 dias); um atestado anual para acompanhar o filho menor de seis anos em consulta médica; percepções distintas (positivas e negativas) a respeito dos superiores; falta suporte da assistência social e do psicólogo; apenas um posicionamento positivo a respeito do gestor; percepções distintas sobre como os colegas de trabalho lidam com a utilização dos benefícios. A Organização C parece não ter uma cultura trabalho-família estabelecida.

FONTE: A autora (2017).

#### 4.5.1 Trabalho flexível

As opções de trabalho flexíveis, ao mesmo tempo em que estão associadas a sentimentos de liberdade por parte dos funcionários, também se relacionam com uma forma de amparo para a efetivação de demandas familiares (ANDRADE, 2011). Tal flexibilidade envolve uma relação de confiabilidade entre empregador e empregado e uma cultura de apoio no ambiente de trabalho (HILL *et al.*, 2008).

Na organização A, conforme apontado por três das quatro entrevistadas há uma política chamada “sexta-feira *flex*”, que funciona da seguinte maneira:

[...] você pode sair mais cedo na sexta-feira. Você pode trabalhar meio período. Sei lá, ir embora meio dia, ir embora às 2 da tarde, ir embora às 4 da tarde. Você define com seu chefe (A1).

[...] agora no começo desse ano devido ao corte a gente teve algumas iniciativas de... horário flex... é... eles chamam de *flex coffee* né, que é o horário, é, flexível, aí eles, é... na jornada de sexta-feira você tem a opção de fazer um *short friday* [...] (A4).



Apesar de mencionado pelas trabalhadoras, cada uma possui uma percepção diferente a respeito do benefício:

[...] uma vez por mês a gente pode fazer... a sexta *flex*. Uma ou duas, nem sei, eu faço várias [risos] (A1).

Nunca usei sexta flex. [...] é uma coisa que foi implementada agora a poucos meses. Na teoria, porque na prática isso não vem acontecendo. As pessoas estão sobrecarregadas [...] e de que jeito que você larga tudo e, “ah, vou sair na hora do almoço [...]”. Alguns fazem, mas é minoria porque não é o exemplo que a gente tem, não é a postura que é pregada, né (A2).

Ano passado liberaram uma política redundante, onde, caso você tenha banco de horas, pode sair mais cedo na sexta-feira, se negociado anteriormente com seu gestor, enquanto algumas empresas já possuem a *short friday* naturalmente, sem desconto em banco (A3).

[...] na jornada de sexta-feira você tem a opção de fazer um *short friday*, só que isso também depende do seu banco de horas, enfim, então é uma, seria uma compensação (A4).

Ainda que essas três mulheres trabalhem no mesmo setor da Organização A, percebe-se que cada uma interpreta esse benefício de uma forma diferente, o que pode estar relacionado a falhas de comunicação da empresa com os funcionários, já que, de acordo com a entrevistada A2, a divulgação dessa política foi feita em um único momento:

Então foi divulgado e... morreu por aí. Quem pegou e conseguiu pegar carona em alguma dessas coisas aproveitou, quem não, deixou passar, que eu vi que foi a maioria, eu por exemplo... continua na mesma (A2).

Na Organização B, apenas a entrevistada B6 afirmou ter flexibilidade no horário de chegar ao trabalho, o que está relacionado ao setor (administrativo) e cargo (líder de gestão de pessoas) da mesma:

É, a gente tem, é... eu vejo que a *Organização B* é uma empresa bem flexível assim. A gente do administrativo já tem essa questão do horário flexível, né, então... comigo assim o meu horário é bem... tranquilo. Eu que faço a minha jornada mesmo, né, então se eu preciso sair, que nem amanhã cedo eu vou no médico, tenho algumas coisas pra resolver, então... é bem tranquilo assim, pra mim. E, né, com os outros colaboradores também tem uma certa flexibilidade, assim, lógico a gente não pode pra área produtiva fazer a mesma situação do administrativo, né. Mas a gente tem uma situação bem flexível assim (B6).

A entrevistada B3, apesar de não estar alocada no setor administrativo, tem um cargo superior às demais entrevistadas (da área produtiva) e também comentou sobre a flexibilidade no ambiente de trabalho:

Tem vezes, por exemplo, filho doente, como aconteceu semana passada. Tive que sair daqui pra ir buscar ele na escola porque deu febre. [...]. Mas no caso aqui, como aqui também é flexível então eu tenho esse... eu consigo fazer isso, sabe. Eu saí, fui lá atender ele, já era tarde também, durante a tarde. Daí eu consigo recuperar no outro dia vamos dizer assim, esse horário. É bem tranquilo [...]. Eu aviso, daí claro, eu tenho que deixar avisado meu gestor, avisado na portaria. Mas eu posso sair daí no outro dia eu tenho que recuperar que são descontadas, né, as minhas horas... Mas existe essa flexibilidade, assim, até porque a maioria acho que tem filho, né. Então dá pra entender assim o que acontece (B3).

A entrevistada B6 relatou que apesar da dificuldade em implantar uma política de trabalho flexível na área produtiva, a Organização B é compreensiva com os problemas enfrentados pelos seus funcionários:

[...] É, a área produtiva a gente já não tem essa questão da flexibilidade de horário e tudo mais, só que a empresa é bem compreensiva no fato assim “ai o funcionário tá com problema” [...] então assim, a *Organização B* é nesse aspecto é uma empresa bem flexível, sabe de tentar olhar o lado do colaborador e... nessas situações em que tem uma demanda realmente de o funcionário ter algum problema de saúde ou alguma situação mais grave pra resolver fora, tá? Então isso a gente sempre tenta... olhar o lado da pessoa também, né (B6).

Esse aspecto apontado pela B6 é percebido pelas demais entrevistadas – B1, B4 e B5 –, que apesar de serem da área produtiva, comentaram sobre a flexibilidade da empresa nos casos em que houve uma necessidade de chegar um pouco mais tarde ou sair mais cedo do trabalho:

[...] se tu precisar sair um dia, né, pode compensar hora, né, ou... trocar dia, né, vim trabalhar outro dia, né. [...] se precisar vim um pouquinho mais cedo pra sair mais cedo, eles colocam outro, não tem problema, né. Bem... a empresa é bem flexível com isso (B1).

[...] sempre que eu precisei, ah, sair, alguma coisa assim, nunca me foi negado... Ah, preciso chegar um pouquinho mais tarde que eu tô resolvendo alguma coisa, vou me atrasar... eles sempre pedem pra comunicar, então assim eu nunca tive problema quanto a isso, apesar de tá pouco aqui mas... nunca tive problema quanto a isso (B4).

A gente às vezes, né, até precisa às vezes, aí tu avisa, né, pro líder, não, pode vim, né, “ah, eu vou chegar uma hora mais tarde, tenho que ir no banco com minha filha resolver...” aí eles deixam sabe. Aí só... tu tem que avisar, né. (B5).

Conforme apresentado por Mansour e Tremblay (2016), quando os empregados percebem que os supervisores preocupam-se com suas obrigações familiares, podem qualificar seus assuntos laborais como menos ameaçadores, reduzindo o conflito e o estresse no trabalho. No caso da Organização B, as entrevistadas percebem que tanto os supervisores como a empresa em geral se preocupa com seus contratempos fora do ambiente de trabalho, sendo a possibilidade de trabalho flexível uma evidência desse cuidado com o colaborador. No tópico 4.5.6 são apresentados mais detalhes sobre o apoio dos supervisor/gerente.

Na Organização C, tal como na Organização A, a questão da flexibilidade foi percebida de maneira distinta pelas entrevistadas. A existência do banco de horas – um arranjo em que são elencadas as horas faltantes e as horas extras do funcionário – foi apontada pelas entrevistadas C1 e C2:

Não tem flexibilidade nenhuma. É totalmente engessada. [risos] A única coisa assim que dá, que tem às vezes a gente tem apoio é cê pegar um dia de banco de horas. Por exemplo, né, eu falto e coloco esse dia em um banco. É a única flexibilidade que eu vejo. A não ser isso, não. [...] se quiser sair um, sair um pouquinho mais cedo, pode sair, mas essas horas fica no seu banco como negativa e aí depois você tem um prazo pra pagar elas... senão também é descontado em folha (C1).

[...] pra alguma consulta, alguma coisa mais importante, a gente nunca fica querendo utilizar o banco de horas atoa porque a gente tem ele pra possível, né, aconteceu alguma coisa, ah, deixa eu ter, tal, e assim, eles tão com uma política agora da gente não fazer hora extra, então esse banco de horas nosso com certeza vai diminuir. Então assim... vai ser um problema porque vamo ficar só devendo (C2).

A entrevistada C3, por sua vez, afirmou que a empresa é pouco flexível e alegou uma falta de suporte do chefe nos casos em que é preciso sair um pouco mais cedo que o horário de fim do expediente:

[...] eu acho que tinha que ser um pouco mais... maleável principalmente no fato da gente poder... é, poder sair um horário mais cedo, né, com consentimento do seu gestor, é, e isso depende de área, né. A minha área, aonde eu tô, no meu setor, o meu chefe... raramente ele autoriza. Se eu preciso ir ao banco resolver alguma coisa eu tenho que falar com ele uma semana antes e tenho que ficar... insistindo naquilo ali, que eu preciso realmente ir, às vezes meu cartão tá bloqueado, alguma coisa aconteceu... porque não libera, entendeu? Então assim, é, é bem complicado essa parte (C3).

Diferente das percepções das entrevistadas C1, C2 e C3, as entrevistadas C4 e C5 afirmaram que a Organização C é flexível:

Aqui se cê... programar, cê tem que condição de sair um pouco mais cedo, cê tem condição de, de chegar um pouco mais tarde, desde que você programe e não atrapalhe seu trabalho, né. Então assim, eu acho que isso aí ela é flexível sim, ela dá uma facilidade (C4).

Sempre quando precisa a gente... sai. Eu não sou muito assim de sair mais cedo, essas coisas não, mas, mas se for o caso de precisar, aqui a empresa até que... não é difícil não, sabe? Às vezes emendar um feriado, uma coisa assim, pra pagar depois no sábado. Controla bem. Dá certo (C5).

A entrevistada C4, entretanto, associou a flexibilidade ao setor administrativo, tendo destacado que no período da safra, o pessoal que trabalha na produção não tem a possibilidade de um trabalho flexível, já que a ausência de um trabalhador pode prejudicar a produtividade como um todo. Percebe-se, portanto que o trabalho flexível é mais adequado a algumas ocupações do que outras, cabendo aos gerentes decidirem em quais situações são possíveis adotar esse tipo de trabalho (MUNSCH, 2016).

Por fim, a partir dos relatos apresentados das entrevistadas das três organizações, é notório que somente na Organização B todas as mulheres estão satisfeitas com a flexibilidade oferecida pela empresa. Nas organizações A e C não houve um consenso de opinião, tendo sido apresentadas percepções positivas e negativas a respeito do trabalho flexível. Essas últimas foram relacionadas principalmente com falha/fraqueza na comunicação e falta de compreensão e apoio por parte das chefias.

#### 4.5.2 Trabalho a tempo parcial

O trabalho a tempo parcial é uma opção para aqueles que possuem responsabilidades familiares, mas não querem trabalhar por muitas horas nem abandonar o emprego (OISHI *et al.*, 2015). Somente na Organização A foi percebida a possibilidade de trabalhar em horário reduzido, mas isso só é praticável no dia do aniversário do colaborador. De acordo com a entrevistada A1, os aniversariantes podem trabalhar meio período ou não trabalhar naquele dia.

Dentre as quinze mulheres entrevistadas, as duas com os filhos de menor idade – sete e dez meses respectivamente na data da entrevista –, comentaram sobre a vontade de trabalhar menos horas por dia:

Hoje eu vejo que se eu tivesse uma carga horária mais reduzida, por exemplo, 6 horas diárias, que dá 30 horas semanais, eu vejo que seria o ideal. Porque assim... eu gosto do meu trabalho, eu gosto de trabalhar, gosto muito do que eu faço, então a gente como mulher também, como profissional, cê estuda e forma, cê quer trabalhar, mas também cê quer ter sua família. Então eu acho assim, se eu tivesse uma carga reduzida eu acho que... eu ficaria mais feliz porque daria tempo d'eu passar mais tempo com meu filho (C1).

Acho que... é só essa questão mesmo de pensar que... que algum dia eu poderia arrumar um emprego que fosse... não fosse integral... que demandasse menos... o meu maior problema é tempo, então assim, a gente sabe que hoje em dia o tempo tá muito corrido, o tempo é o mesmo, como todo mundo fala, mas... a gente tem mais atividades, tem mais coisas, mais responsabilidade. [...] um desejo, acho que seria o de arrumar um emprego com menos horas, que eu pudesse ir em casa... Vai ficar sendo um desejo [risos] por enquanto (C2).

A aspiração por um trabalho a tempo parcial por essas duas mulheres pode ser relacionado com os seguintes fatores: (1) crianças pequenas são motivo de maior conflito para seus pais (RUPANNER, 2013); (2) quanto maior o número de horas trabalhadas, maior a probabilidade de experiência de conflito trabalho-família (COOKLIN et al., 2014); (3) uma forma de conciliar trabalho e família é o trabalho parcial (LEWIS; CAMPBELL; HUERTA, 2008; ROSA; LORGA; LYONETTE, 2015); e (4) o trabalho a tempo parcial é uma boa solução para evitar o conflito trabalho-família (CHAMBEL *et al.*, 2017).

#### 4.5.3 Teletrabalho

Outra forma de trabalho flexível é o teletrabalho. Essa política permite que o trabalhador execute suas tarefas relacionadas ao trabalho em um ambiente que não a própria empresa. Questões como horário de trabalho são acordadas previamente com o empregador e o empregado compromete-se a manter contato com supervisores e outros membros da organização via *e-mail* ou telefone (PINTO, 2000).

Mais uma vez, somente na Organização A foi percebida essa política de teletrabalho, também chamada de *home office*. No sítio eletrônico da própria

empresa foi encontrada uma notícia publicada em julho de 2017 em que os colaboradores apontam os ganhos de produtividade e outras vantagens do *home office*. Nessa mesma divulgação é salientado que na organização A os funcionários podem trabalhar de casa e praticar horários flexíveis quando considerarem necessário. Além disso, ambiente fixo para produção, contato presencial com a equipe, falta de autonomia, e horários inflexíveis são apresentados como traços do passado pela organização. Durante as entrevistas, essa possibilidade de teletrabalho foi apontada por duas funcionárias:

Os cargos de média-chefia podem fazer um dia de *home office* ao mês (A3).

Então, é, há possibilidade também de fazer *home office* algumas vezes [...] tantos dias por mês, eu não sei dizer. Mas é uma iniciativa, ela é recente, ela começou agora em 2017, então assim, teve muitas áreas que já estão tocando isso, isso já tá acontecendo muito na prática (A4).

Por outro lado, a entrevistada A2 comentou que:

Isso tudo é uma coisa que foi implementada agora há poucos meses. Na teoria, porque na prática isso não vem acontecendo (A2).

Percebe-se, portanto, uma inconsistência entre o que é “dito” pela Organização A em forma de divulgação/exposição na internet e o que é de fato praticado. Tanto nessa última empresa mencionada como nas Organizações B e C, algumas entrevistadas expuseram sua vontade de por vezes trabalhar em casa:

Gostaria de poder fazer *home office* em alguns momentos, para ter mais tempo de cuidar da minha casa e futuramente criar meus filhos, e sinto que se um dia eu puder escolher, este será um ponto crucial na escolha para futuras posições, tanto para mim, quanto para meu marido. Ele também gostaria de passar mais tempo em casa e dedicar-se aos nossos futuros filhos (A3).

É. Se... Às vezes, assim, eu gostaria que tivesse em casa. [risos] Porque assim... é, eu não sei, por exemplo, aí, um dia muito frio, vamos supor, aí, eu preferiria ficar umas duas horinhas a mais trabalhando em casa do que vir ali. Ou se um dia que a gente não tá muito legal, sabe, pra... Tem dias que a gente praticamente não quer ver ninguém, vamos dizer assim. [...] se eu tivesse uma... a ferramenta, tipo, o e-mail, o sistema em casa, eu conseguiria trabalhar de casa, uma parte, né (B3).

Às vezes a gente pensa assim “nossa, se eu pudesse... é, levar isso e fazer lá em casa seria bom, né?”, mas é, geralmente não pode, a gente tem que fazer o que tem de fazer aqui mesmo [...] aí às vezes a gente pensa assim “nossa, mas se pudesse levar pra casa... aí eu poderia tá fazendo lá, almoçar em casa e tal”. A gente pensa isso, né, que seria melhor, né, seria bom... se tivesse como (C5).

Conforme resultados da pesquisa de Oliveira, Lucas e Casado (2017), a possibilidade de *home office* se relaciona com maior equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal. Portanto, a implementação dessa política nas organizações analisadas pode contribuir para que as demandas profissionais e familiares dos trabalhadores estejam em maior congruência, o que consequentemente é uma forma de prevenir o conflito trabalho-família.

#### 4.5.4 Licença maternidade

Staehelein, Berteia, e Stutz (2007) definem a licença maternidade como o número de semanas após o parto que as mães ficam fora do trabalho, independente se essa licença é remunerada ou não, com duração legalmente estabelecida ou prolongada. No Brasil, de acordo com a Lei nº 8.861, de 25 de março de 1994, o período fornecido às empregadas é de 120 dias, podendo ser iniciado em até 28 dias antes do parto (BRASIL, 2017h). Algumas empresas, no entanto, podem estender esse prazo para 180 dias. Esse é o caso da Organização A.

Apesar de apenas uma das entrevistadas dessa organização ter filho, a mesma começou a trabalhar na organização após o nascimento do filho e, portanto, não utilizou da licença maternidade oferecida pela empresa. Dentre as entrevistadas da Organização A, apenas a A4 comentou especificamente sobre a chamada licença maternidade estendida. De acordo com informações disponíveis no sítio eletrônico da organização, desde março de 2014 a empresa adotou a licença maternidade estendida de 180 dias conforme recomendação da Organização Mundial de Saúde (OMS).

Já nas Organizações B e C o período da licença maternidade é o previsto na legislação, isto é, de 120 dias. Ainda que algumas entrevistadas da Organização B tenham comentado sobre a licença maternidade, somente uma usufruiu desse amparo, a entrevistada B3. Ela teve seu primeiro e único filho depois de mais ou menos cinco anos de trabalho. Para a colaboradora, o fato de “sair” da empresa não foi um problema já que a mesma retornou desse período de licença e continuou na mesma área em que atuava antes de ter o bebê.



Por outro lado, na Organização C, as entrevistadas C1 e C2 que recentemente utilizaram a licença maternidade, comentaram sobre a dificuldade de ausentarem-se da empresa:

Eu voltei da minha licença tinha muita coisa pra me organizar, ainda não consegui organizar tudo (C1).

[...] é 120 dias, né. Dá menos de quatro meses um pouquinho. Aí eu emendei com as minhas férias. Daí fiquei cinco meses. Só que eu tive que sair ainda antes um pouco que eu passei mal. Antes do, da data prevista. Eu dei cólica de rins aí eu tive que ficar em casa um mês antes d'eu... tive meu bebê, ganhar o bebê. Então na verdade eu fiquei seis meses afastada [...] (C1).

Não é fácil também não. É, não é. Porque assim... eu gosto muito do que eu faço... então não é fácil cê desligar daqui. E assim, ocorria muito problema que às vezes só eu conseguia resolver. Então recebi ligação minha licença toda, então acaba que cê não desliga... né. Então assim... não, não foi fácil não (C1).

[...] mas... é bem frustrante assim, cê volta meio perdida, né, porque não tem jeito, cê vai ficar ausente duma empresa cinco meses? Que eu peguei os quatro e peguei férias. Então assim, é... pra mulher é uma coisa difícil, é muito, é bem difícil. E a gente, como se diz, não dá pra enganar nenhuma mulher falar assim "ah, é uma benção cê sair de licença e depois cê retornar". Não. Não é. [risos] É muito difícil. É uma questão bem, bem estranha. Então assim, agora que vai pegando no tranco de novo, vai... né, adaptando com os colegas de trabalho (C2).

No caso da entrevistada C2, essa dificuldade em se ausentar da empresa também foi relacionada com outra situação. Algum tempo antes da licença maternidade, lhe foi oferecida uma promoção. No entanto, como a funcionária iria ter o bebê, essa promoção foi adiada e oferecida para outro colaborador que estava na organização há menos tempo que ela. A entrevistada comentou sobre a frustração que sentiu devido a essa circunstância:

[...] então assim, era pra eu ter recebido uma promoção e no caso foi adiada porque eu tava entrando de licença e tudo. [...]. E assim, considerando que eu saí, não peguei o que eu tinha que ter feito, né, já fui, não rebaixada, mas fui colocada na geladeira porque eu ia sair de licença, realmente eu entendi isso, mas pra mim foi muito frustrante voltar e ver que uma pessoa que tava, é, menos tempo de serviço pegou o que era pra eu, pra eu ter pegado [...] (C2).

Por último, destacam-se os relatos das entrevistadas C2 e C3 sobre o medo de ser demitida que perpassa as mulheres após voltarem da licença maternidade:

A licença é uma coisa assim, a gente sabe que o Brasil tá em crise, a gente sabe que tem essa problemática de você ser mulher e, e já ter essa baixa salarial, ter essa, essas questões todas de liderança, né, das... as mulheres infelizmente ainda tem muita, muito machismo. As empresas ainda não aceitam, né. Então assim, tem essa coisa “ai, vou engravidar”, “ai, quando eu voltar não sei se meu trabalho vai, né, vai ficar garantido”. Tem uma série de coisas, a gente fica muito insegura. Junto com a maternidade que a gente já tá mais, mais, é... fica totalmente vulnerável. Então de certa forma quando a gente retorna a gente fica pensando “nossa, né, será como que vai ser?”, “será que eu vou ser demitida daqui um mês?” porque a gente tem, aqui a gente tem 120 dias e na legislação a gente tem até o quinto mês de estabilidade, né, que não pode, é, ser demitida. Então assim, a gente volta com o coração bem apreensivo (C2).

É... por mais que elas tenham medo, né, como, é, eu, por exemplo, uma vez eu ouvi uma falando assim “ah, eu tô com medo de voltar depois da minha licença maternidade e eles me mandar embora”. Tá aí até hoje, tranquila. Então assim, a pessoa pode ter aquela cisma, né, mas aqui dentro assim, não aconteceu isso ainda, né. Mas nem só quanto a, a licença maternidade, eu acho que isso é medo total da gente, né (C3).

A partir desses relatos, é possível perceber que, apesar de a licença maternidade paga ser uma forma de aumentar o vínculo das mães com a organização e consequentemente a probabilidade de que essas voltem ao trabalho após o nascimento dos filhos (ISAACS; HEALY; PETERS, 2017), ainda existe certo receio por parte dessas mulheres de que seus trabalhos realmente estarão “seguros” após a licença maternidade.

#### 4.5.5 Outros tipos de licença/afastamento/atestado

Além da licença maternidade outros três tipos de licença foram citados pelas entrevistadas: licença paternidade, atestado para acompanhar filhos doentes e afastamento relacionado à doença do próprio colaborador.

De acordo com o § 1º do art. 10 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, os pais têm o direito de ausentar-se do trabalho por até cinco dias, com início na data do nascimento da criança (BRASIL, 2017a). Esse tipo de licença foi mencionado pelas entrevistadas A4, B1 e B2.

Eu não sei como é que funciona pra pais, né, eu sei que agora tava [...] eu sei que tava em discussão também, [...] de 5 dias pra 20, acho que isso ainda não é prática [...] (A4).

E se é um homem também, né, vai ser pai, né, tem seus cinco dias lá de licença, né, “ah, ele tá de licença, o filho dele nasceu e tal” (B1).

[...] eles dão tudo isso, né, essa parte de licença maternidade eles dão,

paternidade também (B2).

Embora a entrevistada A4 não tenha tido certeza a respeito da licença paternidade prolongada, a análise documental da Organização A revelou que, além da licença maternidade, a licença paternidade também é estendida. O aumento no período de cinco para 20 dias foi implementado pela empresa no ano de 2016. Na Organização B, conforme apontado pelas entrevistadas, a licença paternidade segue o padrão legalmente estabelecido.

Na Organização C, algumas entrevistadas comentaram sobre o atestado para acompanhar filhos doentes. Esse atestado acompanhante, de acordo com as entrevistadas C1 e C2, permite que a colaboradora se ausente uma vez no ano para acompanhar o filho de até seis anos. A entrevistada C2 zombou desse “benefício”:

[...] a legislação, por exemplo, cê tem direito a acompanhar seu filho uma vez por ano se o seu filho for menor de seis anos. Quer dizer o que? Que depois dos seis anos ele vai sozinho. Ah, meu filho tá com dor de barriga. “Vai lá no médico, pode ir, vai com Deus, tá? Deus vai te acompanhando.” Sabe? E nunca vai ficar doente, não tem condição nenhuma dum, duma criança ir ao médico sozinha (C2).

A entrevistada C5, apesar de não ter filhos pequenos (tem uma filha de 22 anos), também demonstrou objeção a esse atestado:

[...] eles fala assim “ah, porque criança pequena num, num, é, até, acima de seis anos não precisa, é, não libera, por exemplo, pra mãe acompanhar numa consulta, alguma coisa assim”. Ah, eu acho errado. Acho que uma criança de seis anos ela não vai sozinha ao médico. Não é? Eu acho que tinha que ser mais. [...] aqui eu acho que é, até seis anos de idade pode apresentar um [...] atestado de acompanhamento. Não, a partir de 6 anos, não. Nada a ver, né? Eu acho que até seis anos... se a gente é maior de idade com 18 anos, não sei. Eu acho que uma criança aí de 12 pra frente ela já entende um pouquinho, ela já sabe expressar o que ela sente, tudo. Ela pode ir com o pai, lá no médico, com a tia, com a vó e tal. Mas uma criança de seis anos... quem sabe tudo dela é a mãe. Eu acho que... eu acho que isso aí poderia melhorar, né? É muito pequena (C5).

A entrevistada C3, que tem filhas com 13 e 17 anos, e, portanto não consegue abono de falta para acompanhar suas filhas ao médico, comentou sobre a situação:

Se uma das minhas filhas passa mal ou fica doente, né, eu não, um atestado, se eu for levá-las ao médico, um atestado não abona a minha falta. Então eu considero isso que não é um apoio da empresa. Né. Hoje minhas filhas estão grandes, mas, é, como tem... eu tenho colegas aqui que

tem filhos bebê, então elas não conseguem tá fazendo esse acompanhamento com a criança, né. É, não tem esse apoio. Se houver uma internação, eu também eu tenho... suponhamos que seja algum problema mais grave que é, que o filho precisa ficar internado, não tem o apoio também da empresa porque também não abona. Abona um dia, mas se for uma coisa mais grave que precisar de mais dias? Né. Então eu acho que o vínculo mãe com filho é, é muito, muito intenso, então é, principalmente nesse momento é quando o filho mais precisa da mãe e a mãe quer tá junto com o filho. E, e, e eu vejo isso. A empresa não, não... não dá esse apoio pra gente, né, e, e assim, eu acho que era uma coisa que tinha que ser repensada (C3).

Conforme constatado por Fiksenbaum (2014), fornecer programas de apoio à família além do que é previsto pela lei pode auferir competitividade às organizações para atrair e manter funcionários produtivos. Sendo assim, tanto a licença paternidade estendida quanto a maior consideração por parte da empresa/gestores em casos de acompanhamento dos filhos são práticas que podem reduzir o conflito trabalho-família e aumentar a satisfação dos colaboradores.

Ainda na Organização C, as entrevistadas C3 e C4 comentaram sobre suas ausências no trabalho devido a questões de saúde. Enquanto a C3 destacou o medo de ser demitida devido aos seus afastamentos, a C4 demonstrou preocupação com a quantidade de trabalho que recairia sobre sua colega de serviço, já que ficou ausente da empresa durante seis meses:

É, eu, por exemplo, essas duas, essas duas vezes que eu me ausentei, eu todas as vezes eu fiquei com medo de voltar e ser cortada, né. E assim, mas eu deixo, eu converso muito tanto com o meu gerente quanto com a minha coordenadora porque era uma coisa que eu tinha muita vontade de fazer, era uma coisa que eu... e é, é como eu te disse, eu tracei objetivos na minha vida, então esses foram os objetivos que eu tracei do ano passado até esse ano... e eu ainda vou progredir mais, eu vou ter que me ausentar mais e isso já é conversa que eu venho tendo com eles desde antes desses meus procedimentos. Que eu fiz uma bariátrica e isso não é uma coisa assim, que vai ficar só ali, né, depois eu tive complicação, eu tive que voltar pra mesa de cirurgia de novo esse ano, então agora meu próximo passo é fazer uma, uma cirurgia plástica reparadora então eles vem acompanhando isso, mas eu, eu tenho medo, né, de a qualquer momento, é... é, então isso causa esse medo na gente, né, mas mesmo com medo eu acho que todo mundo... vai em frente. Eu não vou parar, eu vou em frente mesmo com medo (C3).

Igual a questão que eu fiquei doente, foi de repente. Então eu fui ao médico e tal, e descobri, já tive que começar o tratamento, então infelizmente eu vim aqui e falei com o gerente “oh, infelizmente não tem como eu continuar, eu vou ter que começar esse tratamento”, aí já me afastei. Aí de certa forma... assim, pra C5 foi cansativo porque até que contratou outra pessoa, até que essa pessoa, é, começou a saber como que fazia o trabalho, né, foi, foi complicado [...] (C4).

Diferentemente da entrevistada C3, a C4 não sentiu esse medo de voltar para o trabalho, isso porque a mesma obteve apoio do seu gestor. Esse tipo de suporte é apresentado no tópico a seguir.

#### 4.5.6 Apoio gerencial e social

Conforme apresentado na fundamentação teórica, o apoio do supervisor/gerente tem o potencial de facilitar a relação entre trabalho e família (STOIKO; STROUGH; TURIANO, 2017). Mais do que isso, o gestor parece ter um papel tão importante na vivência de conflitos dos colaboradores, que a falta desse apoio está relacionada à ocorrência de conflitos (OLIVEIRA; CAVAZOTTE; PACIELLO, 2013).

Na Organização A, as entrevistadas A1 e A2 relataram percepções bastante distintas a respeito de seus superiores:

No meu caso a minha chefe é super flexível. Se eu precisar sair mais cedo ou entrar mais tarde, nenhum evento naquele dia, nenhum treinamento ou nada urgente, nada pegando fogo... tranquilamente posso fazer isso. Então... a empresa, eu acho que dá sim... essa liberdade. Acho que... deixa sim conciliar as atividades do trabalho com a casa (A1).

[...] não tem estímulo por parte da liderança de que “sim, equilibre sua vida, saia no horário, não trabalho a noite”. É ao contrário. Então, quando... sempre te demandam mais e mais e mais. Então não tem esse estímulo pra que você tenha essa vida equilibrada. E aí a gente começa a ver muita gente ficando doente né, muita gente pedindo demissão, né. Porque como eu disse é uma fase e essa fase não vai durar. Nesse ritmo as pessoas não vão aguentar. São ciclos. As pessoas vão ficando enquanto elas conseguem, mas como esse ritmo não muda e... já perdi as esperanças agora de que ele vá mudar, porque eu achava que era por ser início [...] então acho que as pessoas aguentam enquanto dá, depois pulam fora do barco, porque realmente a cultura da empresa é... trabalho. Trabalhe muito (A2).

Para a entrevistada A2, essa situação só vai mudar com os exemplos dos diretores:

Acho que começa de exemplos, né. Quando nosso antigo diretor de RH, por exemplo, dava 6h30min da tarde ele descia do RH pra olhar quem tava lá trabalhando ainda. Ele achava que todo mundo tinha obrigação de tá lá ainda 6h30min da tarde. Tipo, eu saio no horário né, eu sou desmotivada. Porque ele ficava então até às 8h da noite, todo mundo tinha que ficar até às 8h da noite. Então é o exemplo que vem sendo dado né, vem da diretoria e vai descendo, né, vai sendo cascadeado e as pessoas que estão embaixo muitas vezes ou se adequam, né, a esse exemplo, ou pulam fora do barco porque não têm forças pra mudar isso (A2).

Nesse caso, é perceptível que a entrevistada A2 sente falta de um apoio gerencial para equilibrar as demandas do trabalho e da família, principalmente no que diz respeito à jornada de trabalho:

Minha vida hoje ela tá desequilibrada trabalho e vida pessoal, né. Eu queria trabalhar numa empresa que eu trabalhasse oito horas por dia e só, né. E não precisasse chegar em casa e continuar trabalhando de casa. Quantas vezes, trabalhar a noite, trabalhar sábado, trabalhar domingo, de casa. Eu queria um trabalho um pouco diferente em relação a isso (A2).

Como apresentado por Achour *et al.* (2017), em pesquisa realizada com 250 mulheres acadêmicas, o apoio dos supervisores desempenha papel fundamental em balancear as demandas do trabalho e os papéis da família, bem como aumentar o bem-estar (o que inclui a satisfação com o trabalho, satisfação com a família e satisfação com a vida). Dessa forma, o apoio por parte das lideranças, no caso da entrevistada A2, pode ser essencial para o equilíbrio entre trabalho e vida.

Além do apoio gerencial, a entrevistada C3 também comentou sobre a falta do suporte da assistência social e do psicólogo na Organização C:

A parte de assistência social da empresa. Eu não acho que ela atua muito, muito como assistência social, né, ela tá aqui pra dar um suporte em relação ao, ao plano de saúde e a gente, quando a gente pergunta eles dão apoio, né, em relação ao plano, mas a assistência em si eu, eu não vejo, eu ainda não vi que isso tenha, tenha tido alguma ajuda, entendeu? Também a parte, é... psicólogo. É, momento algum chega e pergunta “olha, você tá tendo algum problema?”, né, que eu cheguei até procurar quando... há um ano e cinco meses atrás que eu fiz uma, uma cirurgia e eu acho que eu precisava de um apoio, né, tanto da assistência quanto da psicologia, então eu procurei, mas eu não tive nenhum apoio nem por fora, nem falar assim “olha, eu vou lá no seu consultório, vou te pagar consulta”. Não. Eu tive que procurar outros meios, então isso aí a empresa realmente não... não nos oferece. Eu acho que deveriam melhorar bastante essa parte aí, né, porque isso, eu acho que isso dentro duma empresa faz falta. Conversar, ver porque que o funcionário tá, tá estressado, tá nervoso, é algum problema? É algum problema pessoal? Né? Mas não, não tem (C3).

Essa falta de amparo mencionada pela entrevistada C3 diz respeito ao apoio social. Esse apoio está voltado para a resolução de problemas de forma colaborativa e no compartilhamento de informações, na reavaliação de situações e na obtenção de conselhos (BROUGH; PEARS, 2004), sendo essencial para ajudar os trabalhadores a gerenciar os conflitos resultantes das atividades do trabalho e da família (ACHOUR *et al.*, 2017).

Por outro lado, quando os empregados percebem que os supervisores preocupam-se com suas obrigações familiares, podem qualificar seus assuntos laborais como menos ameaçadores, reduzindo o conflito e o estresse no trabalho (MANSOUR; TREMBLAY, 2016). É o caso das entrevistadas cujos relatos são apresentados a seguir.

Eles são bem flexíveis, bem... dão apoio sim. Principalmente quando é família, doença, então é bem... bem legal. Eles são bem participativos (B1).

Acredito que tem apoio deles. Eu pelo menos recebi sempre, né. Precisei sair “não, não, B2, pode ir, pode ir, não tem problema” (B2).

É, eu tinha um gestor que era o *Mauro*, que agora ele tá meio que saindo. Ele tá vindo de vez em quando. Então uma outra menina que trabalha com a gente tá meio assumindo essa área, sabe. Mas o *Mauro* ele era super liberal assim, ele só dizia “só me avisa e vai”, sabe. Sempre foi assim. Aí claro, sempre respeitando, né, tipo, vai recuperar no outro dia, vê se não tem muita coisa pra fazer, se não tu pode folgar, tal... se não vai deixar ninguém na mão, sempre dessa forma, sabe (B3).

A entrevistada C4 também comentou sobre o apoio que recebeu do seu gerente quando precisou se afastar da Organização C para fazer um tratamento de saúde:

Tanto que eu saí logo em seguida e avisei, né, pro gerente “oh, eu vou ficar seis meses afastada então não sei se vai ser prorrogado isso, como é que vai ser, vai depender do meu... é, meu tratamento se ele der certo, se não der certo tem que continuar. Então, é, vai ter que contratar uma pessoa pra ficar com a C5”. Aí o, o gerente falou “não, nós vamos contratar e tudo, mas... é... cê não precisa ficar preocupada não que seu lugar vai ficar aqui” e que não sei o que. Então assim, eu acho que é, que é bem tranquilo isso, sabe (C4).

Além da entrevistada C4, na Organização C a entrevistada C5 também afirmou existir suporte por parte dos supervisores. Os relatos apresentados revelam a importância que esse auxílio dos níveis superiores tem para os trabalhadores, sugerindo que os conflitos desses últimos podem ser minimizados em virtude da presença do apoio gerencial.

#### 4.5.7 Cultura trabalho-família nas Organizações A, B e C

Organizações com uma cultura trabalho-família podem disponibilizar políticas como horário flexível, teletrabalho, semana de trabalho comprimida (FIKSENBAUM,



2014), entre outras a fim de favorecer o trabalhador, de forma que o mesmo combine as demandas do trabalho e da família sem prejuízos para nenhuma das duas esferas (FERRER; GAGNÉ, 2013; JANASZ *et al.*, 2013; AFRIANTY; BURGESS; ISSA, 2015).

Apresentadas as políticas de apoio à conciliação entre o trabalho e a família ofertadas pelas Organizações A, B e C, faz-se necessário destacar para quem esses benefícios estão disponíveis, bem como identificar de que forma os gestores e os colegas de trabalho lidam com o aproveitamento de tais políticas.

Nas Organizações A, B e C, as entrevistadas afirmaram que alguns privilégios são específicos da área administrativa, sendo que no chão de fábrica/setor produtivo, tais políticas não estão disponíveis, em especial a questão do horário flexível:

Em fábrica ainda não funciona assim. Quem tá lá no chão sabe, no chão da fábrica, na operação mesmo da fábrica, eles não tem ainda isso. Não é tão flexível quanto a gente. Não sei te dizer como é a realidade deles. Mas pra nós que é administrativo eu acho que é flexível (A1).

É, não sei te dizer se isso foi estendido pras outras unidades, [...] pras outras fábricas, eu não sei dizer porque lá como é jornada controlada então acho que é mais, é, difícil, né, ter essa, essa flexibilidade (A4).

Eu vejo assim que, pode ser, né, que na produção seja um pouco mais restrito talvez. Isso a gente percebe, sabe, que talvez pra querer sair, não sei se pra querer sair mais cedo por motivo de saúde de certo todos vão liberar, sabe. Não sei se é mais fácil pra negociar uma folga na produção porque talvez falta alguma pessoa já... fica desfalcada, sabe. Eu não sei como funciona nessa parte, mas a impressão que eu tenho é que na produção é mais difícil (B3).

É, a área produtiva a gente já não tem essa questão da flexibilidade de horário e tudo mais [...] (B6).

[...] por exemplo, se a gente tá na safra... as pessoas que trabalham, é, na safra, elas é, estão fazendo uma, uma produção, então precisa delas 24 horas, aquelas pessoas. Então talvez sair uma pessoa naquele espaço de tempo pode prejudicar a produção. Que não é o caso, meu caso, né, o pessoal do administrativo, que a gente... dá pra controlar melhor isso, né? (C4).

A entrevistada A2, por sua vez, comentou que apesar de os trabalhadores terem aprovado a implementação de políticas como a sexta *flex* e o *home office*, na prática ninguém tem conseguido acessar esses benefícios porque todos estão sobrecarregados.

Por outro lado, as entrevistadas A3, B1, B2, B4, B5, C1, C2, C3 e C5 afirmaram que as políticas organizacionais existentes estão disponíveis para todos os funcionários. Essa disponibilidade, no entanto, nem sempre é suficiente para que os trabalhadores utilizem dos benefícios oferecidos já que os julgamentos dos gerentes e colegas de trabalho podem causar intimidação. De acordo com Fiksenbaum (2014), a implementação de uma cultura trabalho-família contribui para que tais benefícios obtenham sucesso, pois evitam as ofensas por parte de colegas e supervisores que não aprovam tais iniciativas, além de garantir ao trabalhador que a utilização do benefício não irá afetar sua carreira.

No que diz respeito à forma como os gestores e os colegas de trabalho lidam com o aproveitamento de tais políticas, na Organização A, as entrevistadas consideraram que a utilização ou não dos benefícios oferecidos pela empresa de certa forma dependem da aceitação que o gestor demonstra ter a respeito desses benefícios:

[...] assim no começo a gente foi muito... é, estimulado de “olha, agora a gente vai ter benefício” então, é, a gente recebeu alguns materiais, então foi uma, uma... um processo bem legal. Mas hoje eu acho que tá muito na mão de cada gestor, assim, tem gestor que incentiva, é, essas práticas e cobra dos seus funcionários que realmente, é, utilizem é, esses benefícios, pra enfim, fazer um, um dia de trabalho em casa ou pra tirar uma sexta em curto estágio de período, mas eu acho que ainda, ainda não sei se por ser uma iniciativa nova, é... ainda eu vejo que depende muito da gestão (A3).

Olha, eu não sei te dizer nas outras áreas, mas eu sei que muito poucas pessoas que eu conheço lá já usaram e usam assim benefícios. [...] são poucos os gestores que eu vejo lá que incentivam isso, que conseguem realmente fazer com que as áreas realizem, realmente. Mas eu acho que o principal exemplo vem do gestor. Você percebe quando o gestor sai no horário, a área sai no horário. Quando o gestor fica mais tarde, a área fica até mais tarde (A2).

É tranquilo porque eles também se beneficiam disso. É que eu vejo que tem gestores que nem tocam no assunto. Que não querem nem [...] que existe esse tipo de regalia na empresa. Mas eu vejo vários gestores também do tipo “ó, já deu seu horário”, “vai embora”, “larga de produção”. [...]. “Quando que você vai fazer a sua sexta *flex*?” (A1).

Além da falta de incentivo do gestor para a utilização dos benefícios, a entrevistada A1 comentou sobre como os colegas de trabalho lidam com a situação:

Isso é muito chato. Você tem que sair meio à francesa. Tipo, você tá indo embora mais cedo... vai, mas não precisa se despedir de todo mundo. Vai ali quietinha sabe. [...]. Mas gente, se todo mundo pode fazer isso, deixa eu mostrar que vocês são legais, que tão deixando. Mas não, tem que ser algo

meio camuflado assim (A1).

Diferentemente da entrevistada A1, as entrevistadas A3 e A4 disseram que não há nenhum problema por parte dos colegas quando são utilizadas as políticas oferecidas pela Organização A:

Meu chefe, que é média chefia, trabalha em *home office* uma vez por mês, usufruindo deste 'benefício'. Não temos problemas com isso [...] (A3).

[...] não sei se há julgamento por parte dos, dos colegas de trabalho assim, não sei. Eu enxergo isso de uma forma super positiva porque assim a empresa de uma forma geral ela tem um pouco está cultura de... de *workaholic* mesmo, então as pessoas trabalham muito, então a qualquer hora que você sair da empresa tem alguém trabalhando lá. Então... eu enxergo isso uma forma mesmo de compensar, então, aí, eu fiquei trabalhando até x horas num dia e no outro dia você consegue sair mais cedo, então isso ajuda até pra você controlar essa... é... a parte pessoal mesmo, né, não, não ficar tão sobrecarregado. Eu acho que não, por parte dos colegas eu acho que isso não é um... não é encarado assim como "ah, olha, o fulano é folgado, não trabalha, é... olha, tá trabalhando de casa", não, acho que isso não (A4).

A partir dos relatos apresentados a respeito da disponibilidade das políticas, bem como da visão do gestor e dos colegas sobre a utilização das mesmas, a Organização A parece não ter uma cultura trabalho-família consolidada. No entanto, a pesquisa documental revela que a empresa busca evidenciar em seu sítio eletrônico a preocupação que possui com a família dos colaboradores, quando, por exemplo, publica notícias sobre:

(1) a flexibilidade e a parceria que as mulheres possuem para crescer na empresa e ao mesmo tempo cuidar dos filhos, exibindo relatos de mães que comentam sobre as políticas de licença maternidade e paternidade, auxílio creche e flexibilidade no trabalho. Nessa mesma notícia as mulheres também mencionaram a segurança que a Organização A oferece e a importância disso para o desenvolvimento da carreira da mulher (notícia publicada pela Organização A em maio de 2017);

(2) a *flex time*, política que dá mais flexibilidade ao tempo do funcionário e ampliação da licença paternidade estendida de 20 dias. Para os pais, tais benefícios têm impacto na criação dos filhos e contribui para a harmonização entre as esferas do trabalho e da família, já que, conforme relato de um gerente da área de operações, tanto o trabalho quanto a paternidade fazem parte da vida e da felicidade do mesmo (notícia publicada pela Organização A em agosto de 2017);

(3) a *flex city*, opção concedida aos funcionários de escolher outra cidade onde a empresa possui escritório para morar e que contribuiu para que um casal de executivos mudasse de cidade e fortalecesse a relação em busca de crescimento profissional (notícia publicada pela Organização A em maio de 2017). Destaca-se que essa política de *flex city* não foi mencionada por nenhuma das entrevistadas;

(4) os ganhos de produtividade e as vantagens do *home office*, com relatos de funcionários que por vezes optam por trabalhar em casa, seja para poupar o estresse no trânsito, para ter mais foco no silêncio do lar, entre outros motivos (notícia publicada pela Organização A em julho de 2017); e

(5) a política de direitos humanos, em especial no que diz respeito às horas trabalhadas, remuneração e benefícios. A empresa prega que opera em conformidade com as leis vigentes relativas a salário, horas de trabalho, horas extras e benefícios (*link* permanente no sítio eletrônica da Organização A sobre a sua atuação no Brasil).

Em contrapartida, uma divulgação em um sítio eletrônico de notícias diversas evidencia uma sentença judicial em que a Organização A é obrigada a pagar indenização por danos morais coletivos de R\$500 mil por jornada de trabalho excessiva. Apesar de o caso tratar de motoristas e ajudantes, as entrevistadas dessa organização também comentaram a respeito das exaustivas horas de trabalho, tanto na empresa quanto fora dela.

Dessa forma, é arriscado afirmar que a Organização A possui uma cultura trabalho-família, já que, as entrevistas e os documentos analisados evidenciam informações controversas.

Já na Organização B, as entrevistadas afirmaram que há compreensão do líder nos casos em que o funcionário precisa de algum tipo de flexibilidade desde que o mesmo seja informado com antecedência. Apesar de a entrevistada B6 – que é líder de gestão de pessoas – ter afirmado que nos últimos tempos os gestores ficaram um pouco mais rígidos, nenhuma outra entrevistada comentou sobre tal mudança.

[...] a gente tem uma cultura assim bem de... essa questão de olhar pelo colaborador, entendeu, a empresa familiar então... né, a gente tem essa questão assim. Antigamente até era uma coisa muito solta, entendeu? Era tipo assim, a *Organização C* era uma mãezona e algumas pessoas acabavam abusando disso, né, então a gente algumas coisas a gente foi

com o tempo mudando, tá um pouquinho mais rígido, né, mas é... normalmente assim os, os líderes eles são bem flexíveis também (B6).

É tranquilo. Eles... né, só avisar com antecedência que eles podem se programar, colocar alguém no teu setor, né, no teu lugar, né (B1).

Olha, eu acho que se avisar antecipadamente, não tem, eu acho que não tem problema, pra eles, né. Eles vão dar um jeito de botar um no teu lugar e... tudo depende, né, também. Acredito que tem apoio deles. Eu pelo menos recebi sempre, né (B2).

[...] eles pede pra avisar com antecedência pra ele também, ah, tipo assim, o segundo turno alguém vai chegar atrasado, então pede pro primeiro turno alguém ficar um pouquinho mais, ou o primeiro turno precisa sair mais cedo então pede pra alguém do segundo turno já vim mais cedo pra tá intercalando, mas isso é bem... uma organização bem tranquila dos gestores (B4).

A minha líder ali, a gente só avisa, ela é bem tranquila assim (B5).

Quanto a como os colegas de trabalho lidam com a utilização dos benefícios oferecidos pela empresa, as opiniões ficaram divididas entre as trabalhadoras da Organização B. A entrevistada B6 comentou que como a organização tenta ser justa e igualitária com todos os funcionários, não é comum que os colegas recriminem os outros por utilizarem as políticas disponíveis.

É, eu diria pela nossa área, daí, né. Então no administrativo tem bem essa questão que, né, eu te falei da flexibilidade então todo mundo tem os mesmos direitos e benefícios vamos dizer assim, né. Então na área produtiva acho que daí tem mais essas situações, só que daí são questões que o líder vai, né, conduzindo com as pessoas, então nunca tivemos problemas assim de, é... ter problema de um ficar, né, falando “ah porque o outro pode, eu não” entendeu? Então porque a gente tenta fazer uma coisa muito meio que igual, entendeu? Ai, tal pessoa tá com esse problema, a gente vai olhar o problema dela também, então tem mais ou menos esse entendimento que a empresa tem essas flexibilidades assim e a gente tenta sempre tentar fazer da mesma forma pra todos, né, então... pra tentar manter essa igualdade, pra não ter esses conflitos aí, né (B6).

Em conformidade com o que foi relatado pela entrevistada B6, as entrevistadas B1 e B4, respectivamente, afirmaram que a utilização dos benefícios é vista de forma positiva pelos colegas porque a empresa é flexível com todos os funcionários e devido à união do grupo de trabalho.

[...] porque são flexíveis com todos, né. Porque um dia um precisa, no outro dia o outro também pode precisar, né, então a gente colabora, né, com todos, né, e procura ajudar o outro, né (B1).

Olha... a nossa é uma equipe pequena, não sei se é porque é uma equipe menor, mas assim, é muito unida assim, um ajuda o outro, ah, sabe que o

primeiro turno, né, tá precisando de ajuda, a gente dá um suporte e vice-versa, então assim, um grupo bem unido (B4).

De outro ponto de vista, a entrevistada B3 mencionou que os colegas de trabalho notam aqueles que saem um pouco mais cedo ou chegam mais tarde, porém não comentam:

[...] eu acho que é tranquilo também. Claro, vão reparar, né. Por exemplo, no meu setor tem quatro meninas, aí tem eu e mais uma que tem filho. Tipo, semana passada eu tive que sair, hoje ela chegou mais tarde porque teve que levar o menino no médico. Então, sabe, são... são coisas que a gente entende melhor. Se talvez alguma pensa alguma coisa não fala assim, sabe, mas... mas a gente se dá bem, assim, é bem tranquilo ali, nenhuma fica cobrando da outra ali, sabe, no setor, tal (B3).

Para finalizar, destaca-se o comentário da entrevistada B5 sobre os colegas de trabalho:

[...] esses tempos daí como eu participo da brigada a gente ganha um dia daí um dia daí eu tirei um dia de folga, né, avisei bem antes já pra Ana, aí segunda-feira cheguei ali “é, porque tu não veio, tu não me falou pra mim que não ia vim”, agora eu vou ter que falar pra todo mundo que eu não venho (B5).

Na pesquisa documental foi averiguado que a brigada de emergência da Organização B é composta de trabalhadores voluntários da empresa e tem o intuito de combater incêndios e prestar primeiros socorros. De acordo com a entrevistada B5, a participação na brigada em um sábado de manhã – de 8h às 11h – dá ao funcionário a vantagem de folgar depois. No entanto, ainda que esse seja um direito dos brigadistas voluntários, há certa “cobrança” por parte dos colegas de trabalho quando alguém deixa de ir à empresa.

Apesar de na Organização B a principal política mencionada pelas entrevistadas ter sido a flexibilidade no trabalho, a empresa demonstra, em sua página na rede social *Facebook*, preocupação com seus funcionários e com a família em geral, quando compartilha publicações sobre:

(1) a comemoração do dia das mães na empresa em que as mulheres/mães ganham massagem nas mãos, café da manhã especial, além de mimos e sorteios de brindes (publicado no *Facebook* da Organização B em maio de 2016 e 2017);

(2) a comemoração do dia dos pais na empresa que os homens/pais recebem homenagem devido à data (publicado no *Facebook* da Organização B em agosto de

2016), bem como imagens de pais e filhos com legenda “Feliz dia dos pais” (publicado no *Facebook* da Organização B em agosto de 2016 e 2017);

(3) o evento “Sua Família na *Organização B*”, em que os familiares dos colaboradores podem visitar as instalações da empresa durante uma manhã (esse acontecimento foi realizado em outra unidade da Organização C que não a pesquisada nesse trabalho) (publicado no *Facebook* da Organização B em outubro de 2016);

(4) a “parada” para saúde realizada na empresa nos horários de refeição. A ação teve a participação de colaboradores de diferentes setores e incluiu procedimentos de aferição de pressão arterial, cálculo do índice de massa corpórea (IMC), verificação do índice de glicemia, informações nutricionais e dicas de saúde (publicado no *Facebook* da Organização B em abril de 2016);

(5) a Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho (SIPAT) com o tema “Preservar, Prevenir & Amar – Por um mundo em equilíbrio”, em que os membros da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) orientaram os trabalhadores a respeito da importância de uma vida equilibrada (publicado no *Facebook* da Organização B em julho de 2016);

(6) a homenagem aos aniversariantes por tempo de empresa para os colaboradores que completam 5, 10, 15 e 25 anos de dedicação à Organização C (publicado no *Facebook* da Organização B em abril e em outubro de 2016); e

(7) a ação “Natal Solidário” em que são entregues cestas básicas, brinquedos e doces às famílias necessitadas, além de abraços, carinho e amor. A campanha é realizada com doações de colaboradores, representantes e amigos (publicado no *Facebook* da Organização B em dezembro de 2016).

A pesquisa documental, portanto, revela uma preocupação da Organização B com as questões que envolvem trabalho e família. Unindo tais informações aos relatos das entrevistadas, é notório que essa organização tende a ter uma cultura trabalho-família, ainda que não totalmente consistente. Essa propensão à cultura trabalho-família parece estar relacionada com o fato de a Organização B ser uma empresa familiar, o que é confirmado pelos relatos das entrevistadas B6 e B3:

[...] eu vejo que a *Organização B* é uma empresa assim, diferente um pouco talvez das demais que eu conheço, que eu já passei, a gente tem muita essa questão dos valores de fé, de espiritualidade, de união, então eu vejo que ela tem essa questão bem de família mesmo, né (B6).



A *Organização B* preza bastante assim a família, até ela é uma empresa familiar, né. Então... até, por exemplo, ah, e preza muito feriado santo, coisa assim. Então sexta-feira santa ninguém trabalha aqui, nem se quiser, por exemplo, né, é uma regra assim. Então eu acho que os valores é o que eles mais prezam assim sabe aqui dentro (B3).

Conforme destacado por Adkins *et al.* (2013), a cultura trabalho-família pode ter um papel fundamental na redução do conflito trabalho-família bem como na disponibilidade de políticas de apoio à família no local de trabalho, podendo inclusive substituir as políticas de apoio à família quando essas últimas não estão disponíveis no local de trabalho (ADKINS *et al.*, 2013). Isso é o que parece acontecer com as mulheres entrevistadas que trabalham no setor produtivo. Apesar de a opção do trabalho flexível não estar disponível para essa área assim como está para o pessoal do administrativo, todas as entrevistadas ressaltaram a flexibilidade e o apoio que recebem da empresa quando passam por alguma situação delicada.

Por último, no caso da Organização C, apenas uma entrevistada (C4) mencionou de forma positiva o posicionamento do seu gestor quando teve que ser afastada por motivo de saúde. As demais afirmaram que os gestores não lidam bem com as políticas oferecidas pela empresa, em especial a licença maternidade, que nesse caso não se trata de um benefício da organização, mas sim um cumprimento legal, já que não é oferecida a licença maternidade estendida.

Sinceramente, eu acho que ninguém gosta que mulher engravide. [risos] Porque tipo assim, eu, eu acredito que o meu gerente não deve ter ficado satisfeito. Saiu eu, depois saiu minha coordenadora, então assim, é uma, uma mão de obra que te faz falta, né. Aí eu até brinquei, falei “nossa, ele nunca mais vai contratar mulher” [risos] porque é complicado, apesar dele falar que prefere, que, [...] não prefere, né, [...] mas ele dá preferência pra mulheres porque ele fala que é mais fácil de trabalhar com mulheres... deve esbarrar nessa questão pra ele, acredito que esbarre [...] (C2).

Ah. Eles não gosta muito não, né. Acha que é exagerado às vezes, né. Fica assim “ah, é muito tempo. Precisava disso tudo não” e tal, assim mas... mas também, é, se, igual eu tô te falando, se for direito, anão, se for direito é tudo certinho, tem que dar, né (C5).

Olha, eu vou te falar pelo meu setor. Né, pelo meu gestor, do meu setor. Ele é bem complicado. É, ele não é aquele gestor assim que ele pensa, né, no próximo, entendeu? Então assim, eu vivenciei isso com ele, a minha coordenadora vivenciou, né, quando ela teve um, um problema, ela, ela tava grávida e perdeu o bebê e ele não entendeu, ele achou que ela tinha que voltar imediatamente, né, sendo que ela estava de licença, então ele, ele não acha que aquilo... não sei, acho que nunca passou, nunca aconteceu com ele, então ele não sentia, né, então ele acha “não, você não tem... se a empresa te der esse direito, mas eu não acho que cê tem esse direito”, né. Comigo aconteceu também, uma segunda cirurgia que eu fiz esse ano, né, que eu tirei 15 dias de licença pós-cirúrgica, ele achou que era muito. Que

eu deveria ficar menos tempo. Então assim, ele, ele, ele realmente não lida com esse lado emocional, né, ele é muito racional (C3).

Na Organização C, assim como nas outras empresas analisadas, as opiniões sobre como os colegas de trabalho lidam com a utilização dos benefícios foram diversas. De acordo com a entrevista C5, os comentários começam a surgir quando o mesmo funcionário se beneficia repetidas vezes de uma política:

Local que tem muita gente sempre tem isso, né? Tem sempre tem esse tipo de coisa, né. Se for uma vez só não. Mas se for uma vez, duas, aí o pessoal já começa a comentar. Porque tem umas pessoas que tem mais facilidade pra fazer isso, né (C5).

As entrevistadas C2 e C4 mencionaram que a situação é tranquila porque quando um funcionário precisa se ausentar, a organização contrata outro trabalhador. Sendo assim, os colegas não precisam fazer o trabalho daquele que se ausentou, e, portanto, tais afastamentos e/ou licenças não são vistos de forma negativa.

Então, aí depende da questão de, desse trabalho, né, de, de jogar esse trabalho pra cima de outro. É... normalmente não tem nenhum problema não porque é... se a pessoa fica afastada muito tempo aqui aí tem o quadro de, de funcionários. A pessoa ficou afastada, vai ficar muito tempo afastada, eles repõem com outra pessoa, tendeu? E, é... tem gente que tá afastada aqui há muitos anos, muitos anos mesmo. Não é aposentado por invalidez, é afastamento mesmo. Então eles têm que repor outra pessoa, não tem outro jeito. Então acaba que esse colega não fica tão prejudicado, sabe? Igual o caso da minha colega, teve que repor com outra pessoa... porque ela não dava pra ficar sozinha (C4).

[...] então assim... acho que se tivessem que substituir acho que não achariam bom, lógico, porque não é nada que cê vai fazer, seu salário é x, seu serviço é x, se você for fazer, continuar com seu salário x, seu serviço xx, ninguém vai gostar disso. Mas assim, aqui eles, eles usam pra substituir, eles, eles tem a, a política de fazer uma contratação... pra poder ninguém fica com seu serviço porque... até bom porque a gente, eles sabem que a gente tem muito serviço, né, [risos] não é substituível assim, falar assim “ah vou só agregar o serviço daí”, não é não, a gente tem muita coisa pra fazer. Então acredito que os colegas de trabalho não tem esse problema por causa da política da empresa, que eles contratam uma pessoa pra substituir (C2).

Finalmente, as entrevistadas C1 e C3 relataram que no setor em que trabalham os colegas são muito compreensivos e, portanto, a utilização dos benefícios oferecidos pela empresa não gera nenhum tipo de contestação por parte dos colegas de trabalho.

Eu acho o pessoal assim, do meu setor, muito tranquilo, muito compreensivo, eles tentam ajudar da melhor forma. Às vezes vê que precisa duma ajuda, eles oferecem, tal, sempre preocupa junto com a gente, porque às vezes a gente acaba tornando uma família, né, [...] a gente passa muito tempo junto (C1).

Bom, os meus, no meu setor, todo mundo é muito compreensivo, né. É... a gente não tem realmente esse, esse, esse costume, né, de ter que sair correndo e resolver alguma coisa.... mas a gente é compreensivo, a gente entende o lado um do outro, né. É... a gente não fica fazendo comentários por trás, pelo menos eu nunca fiz com ninguém e ninguém nunca fez comigo. Então eu, [...] por mim eu sei. Então realmente a gente entende esse lado aí de todo mundo (C3).

A compreensão dos colegas, como apontado nos relatos acima, pode ser considerada um indício de uma cultura trabalho-família. Esse tipo de cultura provoca sentimento positivo nos funcionários, contribuindo para que os conflitos trabalho-família dos mesmos sejam minimizados (CHANG; CHIN; YE, 2014).

Apesar disso, destaca-se que na pesquisa documental da Organização C não foram encontradas evidências de preocupação da mesma com aspectos relacionados à família. No que diz respeito aos próprios funcionários, um dos valores da organização remete à preservação da segurança e saúde dos colaboradores, disponível no sítio eletrônico da organização. Além disso, nenhuma outra informação no sítio eletrônico nem notícias divulgadas na internet foram encontradas sobre a relação entre a Organização C e seus funcionários/família dos funcionários. Sendo assim, a Organização C, assim como a Organização A, parece não ter estabelecido uma cultura trabalho-família.

Até então, os subtópicos desse capítulo contribuíram para que o objetivo geral da pesquisa fosse respondido ao apresentar os principais achados relacionados aos objetivos específicos (tais como o conflito trabalho-família, a cultura organizacional e a cultura trabalho-família). O próximo e último tópico é uma integração do que foi discutido anteriormente e evidencia os resultados referentes ao objetivo geral.

#### 4.6 RELAÇÃO ENTRE CONFLITO TRABALHO-FAMÍLIA E CULTURA ORGANIZACIONAL

Essa pesquisa teve o objetivo geral de **analisar como o conflito trabalho-família se relaciona com a cultura organizacional para mulheres trabalhadoras no contexto brasileiro.**

A partir da discussão sobre os elementos da cultura organizacional, foi possível perceber que conflito trabalho-família pode ser facilitado ou inibido por esses elementos, sendo essa a relação entre eles. Ressalta-se que o fato de um determinado elemento da cultura organizacional ser facilitador do conflito trabalho-família para um indivíduo e em uma determinada organização, não significa que esse elemento não possa ser inibidor do conflito para outro sujeito. Sendo assim, a percepção de um elemento da cultura organizacional como facilitador ou inibidor do conflito trabalho-família está associada com o fato de a cultura organizacional ser heterogênea, coexistindo múltiplas impressões pessoais dos trabalhadores.

Nesse trabalho, foram citados como elementos da cultura organizacional facilitadores do conflito trabalho-família nas Organizações A, B, e C: valores, regras e normas, (ausência de) comunicação, (ausência de) ritos, rituais e cerimônias, crenças e pressupostos e tabus. Por outro lado, os elementos da cultura organizacional indicados como inibidores do conflito trabalho-família abrangem: valores, comunicação, ritos, rituais e cerimônias, sagas e heróis, histórias e mitos, crenças e pressupostos.

Além dos elementos da cultura organizacional, a cultura trabalho-família também é parte da cultura de uma organização. Sendo assim, esse tipo de cultura também foi relacionado com o conflito trabalho-família, em especial no que diz respeito às políticas organizacionais e governamentais que estão disponíveis para os trabalhadores. Tais políticas podem contribuir para que os trabalhadores equilibrem melhor os papéis do trabalho e da família, evitando assim o conflito trabalho-família, que ocorre devido à dificuldade em conciliar as pressões de dois ou mais papéis.

As políticas que podem ser consideradas benéficas ao trabalhador no quesito trabalho-família consideradas nessa dissertação foram: trabalho flexível, trabalho a tempo parcial, teletrabalho, licença maternidade, outros tipos de licença/afastamento/atestado e apoio gerencial e social. Apesar da existência dessas políticas de apoio ao colaborador nas organizações, a efetividade concreta desses programas se dá quando eles estão disponíveis para todos os funcionários – em especial para aqueles que necessitam desses benefícios –, bem como quando supervisores e colegas de trabalho não fazem julgamentos a respeito de sua utilização. Nesses casos, é possível que com a utilização de tais benefícios os

trabalhadores consigam harmonizar as demandas do trabalho e da família e evitar os conflitos das duas esferas.

Sendo assim, para as mulheres trabalhadoras das organizações estudadas, situadas no contexto brasileiro, o conflito trabalho-família se relaciona com a cultura organizacional por meio de seus elementos (facilitando ou inibindo a vivência de tais conflitos) e com a cultura trabalho-família por meio das políticas organizacionais e governamentais (que, quando disponíveis e aprovadas pelos gestores e colegas de trabalho, podem reduzir a experiência de conflitos entre trabalho e família).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O último capítulo dessa dissertação está estruturado da seguinte maneira: inicialmente são apresentados os objetivos e os resultados alcançados com essa pesquisa; em seguida estão as contribuições teóricas e práticas; e, por fim, são evidenciadas algumas sugestões para pesquisas futuras.

### 5.1 OBJETIVOS E RESULTADOS ALCANÇADOS

O objetivo geral desse trabalho foi analisar como o conflito trabalho-família se relaciona com a cultura organizacional para mulheres trabalhadoras no contexto brasileiro. Para tal, foram delineados quatro objetivos específicos. Esses objetivos puderam ser respondidos a partir de um cenário empírico de 15 entrevistas com trabalhadoras de três organizações – nomeadas A, B e C – e diferentes documentos públicos referentes a cada uma dessas empresas. Ainda que as três organizações estudadas sejam do setor da indústria, cada uma delas está inserida em um segmento (bebidas, têxtil e sucroenergético, respectivamente) e estado distinto. Além disso, as entrevistadas possuem características diversas, em especial no que diz respeito à idade, estado civil, número de filhos, nível de escolaridade e profissão. Cada um dos objetivos e os resultados alcançados são apresentados a seguir.

O primeiro objetivo específico buscou avaliar as fontes de conflito trabalho-família percebidas pelas trabalhadoras das Organizações A, B e C em função de seus múltiplos papéis, baseando-se nas dimensões tempo, tensão e comportamento. A principal fonte de conflito foi o tempo, seguida pela tensão e comportamento. Quanto às pressões do trabalho relacionadas ao tempo, essas foram decorrentes de situações específicas de cada uma das organizações. Na Organização A o conflito foi associado principalmente com as longas jornadas de trabalho, que se estendem para além do ambiente organizacional e costumam ser feitas de casa e até mesmo nos finais de semana. Na Organização B, as horas extras, principalmente durante os finais de semana mostraram-se fonte de conflito trabalho-família. Na Organização C, as entrevistadas relataram que o tempo que ficam no trabalho é muito extenso já que a empresa está situada na zona rural e o horário de almoço precisa ser feito na própria organização. As pressões da família relacionadas ao tempo foram associadas principalmente com os filhos. Destaca-se

que o emprego do cônjuge foi apresentado como um atenuador de conflitos ao possibilitar que o marido auxilie nas atividades familiares e domésticas.

Quanto ao conflito trabalho-família devido à tensão, no âmbito do trabalho, foi percebido que o estresse esteve relacionado principalmente com o fato de ter que lidar com pessoas, as grandes demandas de atividades, a falta de organização dessas demandas por parte das chefias – que frequentemente coopera para que as trabalhadoras tenham que realizar atividades extras – e sobrecarga. Já no que diz respeito à família, a tensão foi associada com a sobrecarga de demandas familiares. O apoio do cônjuge e o apoio de terceiros nas atividades familiares e domésticas pareceu aliviar os conflitos trabalho-família gerados por tensão e também por tempo.

Finalmente, quanto aos conflitos devido ao comportamento, foi identificado que apesar de algumas mulheres relatarem que possuem comportamentos semelhantes nos ambientes profissional e familiar, isso não pareceu ser fonte de conflito trabalho-família, já que a maior parte delas consegue adequar seus comportamentos aos diferentes papéis que lhes são impostos. Sendo assim, o conflito trabalho-família nesse caso não foi percebido.

O segundo objetivo específico foi identificar os principais impactos do trabalho na família e vice-versa constatados pelas trabalhadoras das Organizações A, B e C. Algumas entrevistadas afirmaram que conseguem ou pelo menos tentam se “desconectar” do trabalho quando chegam em casa e vice-versa. No entanto, foram presentes nos relatos das trabalhadoras os impactos que o trabalho pode ter na família. Esses incluem: preocupações excessivas com as atividades do trabalho; falta de tempo para a família, em especial nos finais de semana; e mau humor, nervosismo, estresse e cansaço advindos do dia de trabalho que são direcionados aos membros da família. Já no que diz respeito ao impacto da família no trabalho, as entrevistadas comentaram que isso pode vir a acontecer devido a problemas de saúde dos familiares. Além disso, também foi comentado que nas circunstâncias em que há algum desentendimento em casa, o comportamento no trabalho pode ser alterado. Nesses casos, as mulheres afirmaram ficar mais introspectivas e quietas devido a sentimentos de tristeza e estresse, no entanto esse tipo de comportamento não costuma atrapalhar o relacionamento com os colegas de trabalho.

Também foram identificadas entre os relatos das entrevistadas algumas consequências relacionadas ao excesso de atividades do trabalho, da família, e dos dois simultaneamente. As consequências do excesso de demandas do trabalho



incluem: dificuldade em dormir; alteração na rotina da casa e alimentar; cansaço excessivo; menor disponibilidade para os estudos; e dificuldade em se desconectar do trabalho enquanto está em casa. As consequências do excesso de demandas da família incluem dificuldade em dormir e abdicação de coisas consideradas simples como tomar banho e comer. Finalmente, algumas consequências foram relacionadas simultaneamente com o excesso de demandas do trabalho e da família, tais como menor disponibilidade para a prática de exercícios físicos e dificuldade em concluir os estudos.

O terceiro objetivo específico buscou compreender como os elementos da cultura organizacional podem ser facilitadores e/ou inibidores do conflito trabalho-família nas Organizações A, B e C. Alguns elementos da cultura organizacional como os valores, comunicação, ritos, rituais e cerimônias e crenças e pressupostos foram tanto facilitadores do conflito trabalho-família para uns quanto inibidores para outros. Isso porque a cultura organizacional é heterogênea. Em geral, os elementos da cultura organizacional facilitadores do conflito trabalho-família nas Organizações A, B, e C foram: valores, regras e normas, (ausência de) comunicação, (ausência de) ritos, rituais e cerimônias, crenças e pressupostos e tabus. Já os elementos da cultura organizacional inibidores do conflito trabalho-família abrangem: valores, comunicação, ritos, rituais e cerimônias, sagas e heróis, histórias e mitos, crenças e pressupostos.

O quarto e último objetivo específico foi analisar a cultura trabalho-família das Organizações A, B e C por meio das ações e políticas existentes que visam a minimizar o conflito trabalho-família, a disponibilidade das mesmas e a aceitação de seu uso por parte dos gestores e colegas de trabalho. As políticas organizacionais e governamentais consideradas foram: trabalho flexível, trabalho a tempo parcial, teletrabalho, licença maternidade, outros tipos de licença/afastamento/atestado e apoio gerencial e social.

A partir dos relatos apresentados a respeito da disponibilidade das políticas, bem como da visão do gestor e dos colegas de trabalho sobre a utilização das mesmas, conclui-se que a Organização A parece não ter uma cultura trabalho-família consolidada. No entanto, a pesquisa documental revela que a empresa busca evidenciar em seu sítio eletrônico a preocupação que possui com a família dos colaboradores. Na Organização B, os relatos das entrevistadas e a pesquisa documental evidencia que essa organização tende a ter uma cultura trabalho-família,

ainda que não totalmente consistente. Essa propensão à cultura trabalho-família parece estar relacionada com o fato de a Organização B ser uma empresa familiar. Por último, na Organização C, apesar da percepção de algumas entrevistadas de que a relação com o gestor e com os colegas de trabalho é positiva quando é necessário utilizar algum benefício oferecido pela organização, nenhuma outra informação no sítio eletrônico nem notícias divulgadas na internet foram encontradas sobre a relação entre a Organização C e seus funcionários/família dos funcionários. Sendo assim, a Organização C, assim como a Organização A, parece ainda não ter uma cultura trabalho-família estabelecida.

A partir desses objetivos específicos, foi possível responder ao objetivo geral da pesquisa ao identificar a relação do conflito trabalho-família com a cultura organizacional. Destaca-se que para as mulheres trabalhadoras das organizações estudadas, situadas no contexto brasileiro, o conflito trabalho-família se relaciona com a cultura organizacional por meio de seus elementos (facilitando ou inibindo a vivência de tais conflitos) e com a cultura trabalho-família por meio das políticas organizacionais e governamentais (que, quando disponíveis e aprovadas pelos gestores e colegas de trabalho, podem reduzir a experiência de conflitos entre trabalho e família).

## 5.2 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS

A motivação para essa pesquisa esteve relacionada principalmente com: (1) a fragilidade do tema conflito trabalho-família no âmbito teórico; (2) a confusão conceitual do tema cultura organizacional; (3) a possibilidade de cooperar para que haja melhor percepção por parte dos trabalhadores a respeito da cultura organizacional e sua relação com a integração entre trabalho e família (reduzindo, assim, os níveis de conflito trabalho-família); e (4) a oportunidade de despertar nos empregadores maior sensibilização com as necessidades dos trabalhadores, cooperando para que esses ofereçam benefícios mais generosos e compatíveis com as carências e dificuldades desses indivíduos em harmonizar trabalho e família.

Sendo assim, quanto às contribuições teóricas, no âmbito do conflito trabalho-família, essa pesquisa colaborou para tal literatura no Brasil, em especial na área de administração. Já no que diz respeito à cultura organizacional, a presente pesquisa contribuiu para o conhecimento acerca da temática e o seu efeito sobre as

organizações e os indivíduos vinculados a elas, em especial quanto aos seus elementos e a cultura trabalho-família, que fazem parte da cultura organizacional como um todo.

A pesquisa ainda contribuiu teoricamente ao relacionar esses dois temas, cultura organizacional e conflito trabalho-família, já que não foi encontrado nenhum trabalho que analisasse tal relação, bem como estendeu a compreensão sobre os elementos da cultura organizacional e a cultura trabalho-família. A análise dos elementos da cultura como facilitadores e/ou inibidores do conflito trabalho-família e da cultura trabalho-família a partir de políticas organizacionais e governamentais e o apoio do gestor e dos colegas de trabalho também se qualificam como avanços teóricos.

As contribuições práticas dessa pesquisa abrangem os empregados e os empregadores. Para os empregados, a contribuição consiste na reflexão gerada a respeito do trabalho e da família, em especial sobre como a organização tem colaborado ou não para que essas duas esferas sejam conciliadas. A partir disso, as trabalhadoras também apontaram sugestões que facilitariam a harmonia entre trabalho e família.

Para os empregadores, espera-se que de posse dessas informações sejam sensibilizados com as necessidades dos trabalhadores, oferecendo benefícios mais generosos e compatíveis com as carências e dificuldades desses indivíduos. Nesse sentido, algumas questões podem ser destacadas: (1) é interessante que os programas de apoio ao trabalho e a família estejam disponíveis a todos os colaboradores, inclusive para aqueles que trabalham na área operacional e não somente no setor administrativo; (2) é importante que o ambiente organizacional e as políticas públicas forneçam melhores condições para os pais de crianças pequenas (bem como os responsáveis por outros tipos de dependentes, tais como idosos e deficientes); (3) para além da legislação, as organizações podem colaborar com seus trabalhadores ao estender os prazos de licenças, atestados e afastamentos; (4) levando em consideração que as políticas de flexibilidade não são impostas pelo governo federal, destaca-se a relevância da criação de iniciativas a esse respeito por parte dos empregadores; (5) além das políticas formais, o apoio gerencial, social e dos colegas de trabalho são importantes fontes de conciliação entre trabalho e família e devem ser estimulados; (6) uma vez que as consequências do conflito trabalho-família não afetam somente o indivíduo trabalhador, mas

também seus familiares, seu desempenho e relacionamentos no ambiente organizacional, a oferta de políticas organizacionais e governamentais é imprescindível.

Esse tópico é finalizado com a consideração da entrevistada A4, que comentou o quanto é importante ponderar sobre a vida profissional e pessoal, bem como realizar estudos como o que foi proposto nessa dissertação:

[...] eu acho que na vida profissional e pessoal [...] as pessoas nunca fazem esse... talvez elas não fazem esse questionamento de: será que minha vida profissional tem interferido na minha vida pessoal? Ou será que...? Às vezes eu acho que é tão... é tão óbvio, né, você passar por tudo isso, parece que é tão... nítido, que isso, né, assim, é tão... você espera tanto que isso aconteça que você não questiona mais se isso é bom, se isso é ruim, se isso atrapalha, se não atrapalha, então eu acho que é uma coisa... bem... é... dá muita, muita pesquisa mesmo, muito bacana o assunto (A4).

### 5.3 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

A fim de ampliar os estudos envolvendo a temática do conflito trabalho-família e sua relação com a cultura organizacional, novas pesquisas podem ser feitas visando a corroborar essa relação, investigar de maneira aprofundada alguns achados da presente pesquisa, bem como aprimorar os resultados encontrados aqui. Algumas sugestões são descritas:

(1) Ampliar os sujeitos de pesquisa ao analisar a relação entre o conflito trabalho-família e a cultura organizacional para homens e mulheres. Nesse caso, é possível identificar diferenças e similaridades relacionadas ao gênero, já que ainda é presente na literatura a discussão sobre se os conflitos são intensificados de acordo com esse aspecto.

(2) Verificar, a partir de pesquisa quantitativa, os principais conflitos vivenciados entre o trabalho e a família pelos trabalhadores da indústria brasileira, bem como as estratégias utilizadas para evitar tais conflitos. Nesse tipo de estudo, é possível que a amostra pesquisada seja maior, permitindo a generalização dos resultados para o setor da indústria como um todo. A pesquisa pode ser feita com homens e mulheres, somente homens ou somente mulheres. Caso a pesquisa seja feita com homens e mulheres, o estudo pode ser comparativo, evidenciando as diferenças e similaridades entre os gêneros.

(3) Aprofundar a investigação da cultura trabalho-família, em especial no que diz respeito ao apoio gerencial e social. Como esse foi um tópico bastante mencionado pelas entrevistadas, julga-se válido pesquisar de forma mais aprofundada como esses apoios podem reduzir os níveis de conflito trabalho-família (quando presentes) ou acentuar os conflitos (nos casos em que não há tais tipos de apoio).

(4) Comparar, a partir da visão da alta gestão/ gestores de recursos humanos e trabalhadores, a oferta, divulgação, e disponibilidade das políticas organizacionais que visam a reduzir os conflitos entre trabalho e família.

(5) Analisar, a partir da temática da cultura organizacional, como os traços característicos da cultura brasileira podem facilitar e/ou inibir o conflito trabalho-família para os indivíduos.

Em termos teóricos, esses estudos podem contribuir para a disseminação das temáticas conflito trabalho-família e cultura organizacional no campo de estudos brasileiros. Na prática, pesquisas nesse sentido podem cooperar para que as necessidades de responder às responsabilidades do trabalho e da família não sejam fonte de conflito para os trabalhadores. Posto isto, são concluídas as considerações inerentes a essa dissertação.

## REFERÊNCIAS

- ACHOUR, M.; KHALIL, S. B. A.; AHMAD, B. B.; NOR, M. R. M.; YUSOFF, M. Y. Z. B. M. Management and supervisory support as a moderator of work–family demands and women’s well-being: A case study of Muslim female academicians in Malaysia. **Humanomics**, v. 33, n. 3, p. 335-356, 2017.
- ADISA, T. A.; OSABUTEY, E. L. C.; GBADAMOSI, G. Understanding the causes and consequences of work-family conflict: An exploratory study of Nigerian employees. **Employee Relations**, v. 38, n. 5, p. 770-788, 2016.
- ADKINS, C. L.; PREMEAUX, S. A. The use of communication technology to manage work-home boundaries. **Journal of Behavioral and Applied Management**, v. 15, n. 2, p. 82, 2014.
- ADKINS, C. L.; SAMARAS, S. A.; GILFILLAN, S. W.; MCWEE, W. E. The relationship between owner characteristics, company size, and the work–family culture and policies of women-owned businesses. **Journal of Small Business Management**, v. 51, n. 2, p. 196-214, 2013.
- AFRIANTY, T. W.; BURGESS, J.; ISSA, T. Family-friendly support programs and work family conflict among Indonesian higher education employees. **Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal**, v. 34, n. 8, p. 726-741, 2015.
- AGUIAR, C. V. N.; BASTOS, A. V. B.; JESUS, E. S.; LAGO, L. N. A. Um estudo das relações entre conflito trabalho-família, comprometimento organizacional e entrenchamento organizacional. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 14, n. 3, p. 283-291, 2014.
- AGUIAR, C. V. N. **Interfaces entre o trabalho e a família e os vínculos organizacionais: explorando a tríade família-trabalho-organização**. 142 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2016. Disponível em: <[https://pospsi.ufba.br/sites/pospsi.ufba.br/files/carolina\\_villa\\_nova\\_tese.pdf](https://pospsi.ufba.br/sites/pospsi.ufba.br/files/carolina_villa_nova_tese.pdf)>. Acesso em: 25 jan. 2017.
- ALLEN, T. D.; FINKELSTEIN, L. M. Work–family conflict among members of full-time dual-earner couples: An examination of family life stage, gender, and age. **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 19, n. 3, p. 376, 2014.
- ANDRADE, M. C. P. Work-Life balance: condições de trabalho facilitadoras da integração do papel profissional e familiar. **Exedra: Revista Científica**, n. 1, p. 41-54, 2011.
- ANNOR, F.; AMPONSAH-TAWIAH, K. Evaluation of the psychometric properties of two scales of work–family conflict among Ghanaian employees. **The Social Science Journal**, v. 54, n. 3, p. 336-345, 2017.

ANPAD. Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. **Apresentação**. 2017. Disponível em: < <http://www.anpad.org.br/~anpad/sobre.php> >. Acesso em: 07 nov. 2017.

ARRUDA, M. F. **Cultura organizacional e inovação: estudo de caso em um hospital privado com características de inovação no município de São Paulo**. 120 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2006. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2278/134805.pdf?sequence=2>>. Acesso em: 16 jan. 2017.

BAIRD, K. M.; HARRISON, G. L. The association between organizational culture and the use of management initiatives in the public sector. **Financial Accountability & Management**, v. 33, p. 311-329, 2017.

BANDEIRA, E. L. **O conflito trabalho-família vivenciado por mulheres empreendedoras do setor de confecção**. 140 f. Dissertação (Mestrado em Administração e Controladoria) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2017.<sup>21</sup>

BARDOEL, E. A. The provision of formal and informal work-family practices: the relative importance of institutional and resource dependent explanations versus managerial explanations. **Women in Management Review**, v. 18, n. 1/2, p. 7-19, 2003.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BARRETO, L. M. T. S.; KISHORE, A.; REIS, G. G.; BAPTISTA, L. L.; MEDEIROS, C. A. F. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? **Revista de Administração**, v.48, n.1, p. 34-52, 2013.

BERSON, Y.; OREG, S.; DVIR, T. CEO values, organizational culture and firm outcomes. **Journal of Organizational Behavior**, v. 29, p. 615-633, 2008.

BEUTELL, J. N.; SCHNEER, J. A. Work-family conflict and synergy among Hispanics. **Journal of Managerial Psychology**, v. 29, n. 6, p. 705-735, 2014.

BIDDLE, J. B. Recent Developments in Role Theory. **Annual Review of Sociology**, v. 12, n. 1, p. 67-92, 1986.

BOWLING, N. A.; KHAZON, S.; ALARCON, G. M.; BLACKMORE, C. E.; BRAGG, C. B.; HOEPF, M. R.; BARELKA, A.; KENEDDY, K.; WANG, Q.; LI, H. Building better measures of role ambiguity and role conflict: The validation of new role stressor scales. **Work & Stress**, v. 31, n. 1, p. 1-23, 2017.

---

<sup>21</sup> Essa dissertação ainda não está disponível na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da Universidade Federal do Ceará, mas foi enviada por *e-mail* para a autora do presente trabalho no dia 08 jun. 2017.



BRASIL. Ato das Disposições Constitucionais Transitórias. Art. 10, § 1º. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm#adct](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm#adct)>. Acesso em: 11 jan. 2017a.

\_\_\_\_\_. Código do Trabalho. Artigo 251.º Faltas por motivo de falecimento de cônjuge, parente ou afim. Disponível em: <<http://www.cite.gov.pt/asstscite/downloads/legislacao/CT28082015.pdf>>. Acesso em: 11 jan. 2017b.

\_\_\_\_\_. Código do Trabalho. Artigo 252.º Falta para assistência a membro do agregado familiar. Disponível em: <<http://www.cite.gov.pt/asstscite/downloads/legislacao/CT28082015.pdf>>. Acesso em: 11 jan. 2017c.

\_\_\_\_\_. Consolidação das Leis Trabalhistas. Artigo 473. Inciso XI. Faltas sem desconto no salário. Disponível em: <<https://www.jusbrasil.com.br/topicos/10711223/artigo-473-do-decreto-lei-n-5452-de-01-de-maio-de-1943>>. Acesso em: 26 out. 2017d.

\_\_\_\_\_. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988.

\_\_\_\_\_. Lei nº 10.741, de 1º de outubro de 2003. Dispõe sobre o Estatuto do Idoso e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2003/L10.741.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/L10.741.htm)>. Acesso em: 05 nov. 2017e.

\_\_\_\_\_. Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/l13146.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13146.htm)>. Acesso em: 05 nov. 2017f.

\_\_\_\_\_. Lei nº 13.257, de 8 de março de 2016. Dispõe sobre as políticas públicas para a primeira infância e altera a Lei no 8.069, de 13 de julho de 1990 (Estatuto da Criança e do Adolescente), o Decreto-Lei no 3.689, de 3 de outubro de 1941 (Código de Processo Penal), a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1º de maio de 1943, a Lei no 11.770, de 9 de setembro de 2008, e a Lei no 12.662, de 5 de junho de 2012. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2016/Lei/L13257.htm#art38](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Lei/L13257.htm#art38)>. Acesso em: 11 jan. 2017g.

\_\_\_\_\_. Lei nº 8.861, de 25 de março de 1994. Dá nova redação aos arts. 387 e 392 da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), altera os arts. 12 e 25 da Lei nº 8.212, de 24 julho de 1991, e os arts 39, 71, 73 e 106 da Lei nº 8.213, de 24 julho de 1991, todos pertinentes à licença-maternidade. Disponível em: < [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8861.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8861.htm)>. Acesso em: 11 jan. 2017h.

BROUGH, P.; O'DRISCOLL, M. P.; KALLIATH, T. J. The ability of 'family friendly' organizational resources to predict work–family conflict and job and family satisfaction. **Stress and Health**, v. 21, n. 4, p. 223-234, 2005.

BROUGH, P.; PEARS, J. Evaluating the influence of the type of social support on job satisfaction and work related psychological well-being. **International Journal of Organisational Behaviour**, v. 8, n. 2, p. 472-485, 2004.

BYRON, K. A meta-analytic review of work–family conflict and its antecedents. **Journal of Vocational Behavior**, v. 67, n. 2, p. 169-198, 2005.

CANDIDO, T. E.; JUNQUEIRA, L. A. P. Influência da Cultura Organizacional na Gestão e Compartilhamento do Conhecimento. **eGesta - Revista Eletrônica de Gestão de Negócios**, v. 2, n. 1, p. 5-24, 2006.

CARRIERI, A. P. A cultura no contexto dos estudos organizacionais: breve estado da arte. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 4, n. 1, p. 1-14, 2002.

\_\_\_\_\_. A opção teórico-metodológica para pesquisas sobre culturas nas organizações. In: CARRIERI, A. P.; CAVEDON, N. R.; SILVA, A. R. L. **Cultura nas organizações: uma abordagem contemporânea**. Curitiba: Juruá Editora, p. 19-33, 2008.

CASTELO BRANCO, P. V. O mundo do trabalho e a construção das identidades de gênero no início do século XX. In: MONTENEGRO, A. T.; GUIMARÃES NETO, R. B.; ACIOLI, V. L. C. **História, Cultura, Trabalho: questões da contemporaneidade**. Pernambuco: Editora Universitária UFPE. 2011. p. 221-239.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. *E-book*. Disponível em: <[http://ifmg.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788576050476/pages/\\_1](http://ifmg.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788576050476/pages/_1)>. Acesso em: 22 fev. 2017.

CHAMBEL, M. J.; CARVALHO, V. S.; CESÁRIO, F.; LOPES, S. The work-to-life conflict mediation between job characteristics and well-being at work: Part-time vs full-time employees. **Career Development International**, v. 22, n. 2, p. 142-164, 2017.

CHANG, A.; CHEN, S.; CHI, S-C S. Role salience and support as moderators of demand/conflict relationships in China. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 23, n. 6, p. 859-874, 2014.

CHANG, E.; CHIN, H.; YE, J. Organizational Work-Family Culture and Working Mothers' Affective Commitment: How Career Expectations Matter. **Human Resource Management**, v. 53, n. 5, p. 683-700, 2014.

CHANG, W-J.; LIAO, S-H.; WU, T-T. Relationships among organizational culture, knowledge sharing, and innovation capability: a case of the automobile industry in Taiwan. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 15, n. 3, p. 471-490, 2017.

CHARKHABI, M.; SARTORI, R.; CESCHI, A. Work-family conflict based on strain: The most hazardous type of conflict in Iranian hospitals nurses. **SA Journal of Industrial Psychology**, v. 42, n. 1, p. 1-10, 2016.

CHATMAN, J. A.; O'REILLY, C. A. Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture. **Research in Organizational Behavior**, v. 36, p. 199-224, 2016.

CHU, R. A.; WOOD JR., T. Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local?. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 5, p. 969-991, 2008.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. **A Importância da Indústria no Brasil**. 2017. Disponível em: <<http://www.portaldaindustria.com.br/estatisticas/importancia-da-industria/>>. Acesso em: 12 set. 2017.

COOKLIN, A. R.; WESTRUPP, E. M.; STRAZDINS, L.; GIALLO, R.; MARTIN, A.; NICHOLSON, J. M. Fathers at Work Work–Family Conflict, Work–Family Enrichment and Parenting in an Australian Cohort. **Journal of Family Issues**, p. 1-25, 2014.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em Administração**. 12. ed. Mc Graw Hill Education, 2016. *E-book*. Disponível em: <<https://www.livrebooks.com.br/livros/metodos-de-pesquisa-em-administracao-12a-edicao-donald-r-cooper-pamela-s-schindler-3wddaaaqbaj/baixar-ebook>>. Acesso em: 22 fev. 2017.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

\_\_\_\_\_. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**, 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CROZATTI, J. Modelo de Gestão e Cultura Organizacional – Conceitos e Interações. **Caderno de Estudos**, v.10, n. 18, p. 1-20, 1998.

CRUZ, S. S. Introdução ao tema. 2005. In: SINA, A. **Mulher e trabalho: o desafio de conciliar diferentes papéis na sociedade**. São Paulo: Saraiva, 2005.

D'AMORIM, M. A. Relação entre as tensões ligadas ao papel, comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho. **Trabalho, organizações e cultura. Coletâneas da ANPEPP**, p. 110-115, 1998.

DAWSON, C. J.; HENLEY, A.; LATREILLE, P. L. **Why do individuals choose self-employment?**. IZA Discussion Paper N° 3974. Bonn: IZA. 2009.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introduction: The Discipline and Practice of Qualitative Research. In: \_\_\_\_\_. (Eds). **The handbook of qualitative research**. 2<sup>nd</sup> ed. Sage Publications, 2000. p. 1-28.

DIAS, M. O. Um olhar sobre a família na perspectiva sistêmica – o processo de comunicação no sistema familiar. **Gestão e Desenvolvimento**, v. 19, p. 139-156, 2011.

DIERDORFF, E. C.; ELLINGTON, J. K. It's the nature of the work: examining behavior-based sources of work-family conflict across occupations. **Journal of Applied Psychology**, v. 93, n. 4, p. 883, 2008.

DODSON, L. Stereotyping Low-Wage Mothers Who Have Work and Family Conflicts. **Journal of Social Issues**, v. 69, n. 2, p. 257-278, 2013.

DUARTE, D. A. **(Des)encontros trabalho-família**: narrativas de familiares de trabalhadores migrantes do setor de produção de energia hidrelétrica. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2015.

DUARTE JÚNIOR, J. F. **O que é realidade**. São Paulo: Brasiliense, 2000.

EISEND, M.; EVANSCHITZKY, H.; GILLILAND, D. I. The Influence of Organizational and National Culture on New Product Performance. **Journal of Product Innovation Management**, v. 33, n. 3, p. 260-276, 2016.

FARIA, G. S. S.; RACHID, A. Gestão de pessoas em tempos de flexibilização do trabalho. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 10, n. 12, p. 86-95, 2015.

FARRADINNA, S.; HALIM, F. W. The Consequences of Work-family Conflict, Burnout and Organizational Commitment among Women in Indonesia. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 219, p. 241-247, 2016.

FERNANDES, A. M. **A confiança nas relações interorganizacionais entre empresas de culturas diferentes**. 118 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2011. Disponível em: <<http://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/26326>>. Acesso em: 19 jan. 2017.

FERRER, A.; GAGNÉ, L. Family-friendly benefits?. **Journal of Management & Organization**, v. 19, n. 6, p. 721-741, 2013.

FIKSENBAUM, L. M. Supportive work–family environments: implications for work–family conflict and well-being. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 25, n. 5, p. 653-672, 2014.

FISCHER, T.; FRANÇA, G.; SANTANA, M. Em nome de Deus, uma ordem na Pólis: o Mosteiro de São Bento. **Organizações & Sociedade**, v. 1, n. 1, p. 7-26, 1993.

FLEURY, M. T. L. Estórias, mitos, heróis – cultura organizacional e relações de trabalho. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 27, n. 8, p. 7-18, 1987.

\_\_\_\_\_. O Desvendar a Cultura de uma Organização – uma Discussão Metodológica. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Eds.) **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1996. p.15-27.

FREITAS, A. B. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 2012. p. 38-54.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2007.

\_\_\_\_\_. Cultura organizacional grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas**, v. 31, n. 3, p. 73-82, 1991.

FURTADO, L. M. G. P. **Não há que ser flexível, há que ser forte: um estudo sobre a força dos limites no trabalho e na família**. 73 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/9569>>. Acesso em: 25 jan. 2017.

GALINSKY, E.; BOND, J. T.; FRIEDMAN, D. E. The role of employers in addressing the needs of employed parents. **Journal of Social Issues**, v. 52, n. 3, p. 111-136, 1996.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos: coleção pesquisa qualitativa**. Bookman Editora, 2009.

GIORGI, S.; LOCKWOOD, C.; GLYNN, M. A. The Many Faces of Culture: Making Sense of 30 Years of Research on Culture in Organization Studies. **The Academy of Management Annals**, v. 9, n. 1, p. 1-54, 2015.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010. p. 115-146.

\_\_\_\_\_. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995a.

\_\_\_\_\_. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995b.

GOMES, A. D. Cultura Organizacional: Estratégias de integração e de diferenciação. **Psychologica**, v. 6, p. 33-51, 1991.

GONÇALVES, M.; BOAVIDA, R. Welcome (one) more child: perspectives from mothers of large and non-large families. **International Journal of Clinical Neurosciences and Mental Health**, 2015.

GOULART JÚNIOR, E.; FEIJÓ, M. R.; CUNHA, E. V.; CORRÊA, B. J.; GOUVEIA, P. A. E. S. Exigências familiares e do trabalho: um equilíbrio necessário para a saúde de trabalhadores e organizações. **Pensando famílias**, v. 17, n. 1, p. 110-122, 2013.

GREENHAUS, J. H., BEUTELL, N. J. Sources of conflict between work and family roles. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 1, p. 76-88, 1985.

GREENHAUS, J. H.; PARASURAMAN, S.; COLLINS, K. M. Career Involvement and Family Involvement as Moderators of Relationships Between Work-Family Conflict and Withdrawal From a Profession. **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 6, n. 2, p. 91-100, 2001.

GRÖNLUND, A.; JAVORNIK, J. Great expectations. Dual-earner policies and the management of work–family conflict: the examples of Sweden and Slovenia. **Families, Relationships and Societies**, v. 3, n. 1, p. 51-65, 2014.

HAGQVIST, E.; GÅDIN, K. G.; NORDENMARK, M. Work–Family Conflict and Well-Being Across Europe: The Role of Gender Context. **Social Indicators Research**, v. 132, n. 2, p. 785-797, 2017.

HAMMOND, M.; CLEVELAND, J. N.; O'NEILL, J. W.; STAWSKI, R. S.; TATE, A. J. Mediators of transformational leadership and the work-family relationship. **Journal of Managerial Psychology**, v. 30, n. 4, p. 454-469, 2015.

HATCH, M. J.; YANOW, D. Organization theory as interpretive science. In: TSOUKAS, H.; KNUDSEN, C. (Eds). **The Oxford Handbook of Organization Theory**: meta-theoretical perspectives. New York: Oxford University Press, 2005. p. 63-87.

HILL, E. J.; GRZYWACZ, J. G.; ALLEN, S. J.; BLANCHARD, V. L.; MATZ-COSTA, C.; SHULKIN, S.; PITT-CATSOUPHES, M. Defining and conceptualizing workplace flexibility. **Community, Work & Family**, v. 11, n. 2, p. 149-163, 2008.

HOCK, M.; CLAUSS, T.; SCHULZ, E. The impact of organizational culture on a firm's capability to innovate the business model. **R & D Management**, v. 46, n. 3, p. 433-450, 2016.

HOFSTEDE, G. Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts. **Organization Studies**, v. 19, n. 3, p. 477-492, 1998.

\_\_\_\_\_. The interaction between national and organizational value systems. **Journal of Management Studies**, v. 22, n. 4, p. 347-357, 1985.

HOLANDA, S. B. **Raízes do Brasil**. São Paulo: Companhia das Letras, 1997.

IBGE. Instituto Brasileira de Geografia e Estatística. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua - Segundo trimestre de 2017**. 2017. Disponível em: <[https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/2421/pnact\\_2017\\_2tri.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/2421/pnact_2017_2tri.pdf)>. Acesso em: 16 nov. 2017.



ILO (International Labour Organization); GALLUP. **Towards a better future for women and work: Voices of women and men**. 2017. Disponível em: <[http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_546256.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_546256.pdf)>. Acesso em: 16 nov. 2017.

ISAACS, J.; HEALY, O.; PETERS, H. E. Paid Family Leave in the United States. **Center on Labor, Human Services, and Population**, 2017. Disponível em: <[https://www.urban.org/sites/default/files/publication/90201/paid\\_family\\_leave.pdf](https://www.urban.org/sites/default/files/publication/90201/paid_family_leave.pdf)>. Acesso em: 16 out. 2017.

JANASZ, S.; BEHSON, S. J.; JONSEN, K.; LANKAU, M. J. Dual sources of support for dual roles: how mentoring and work–family culture influence work–family conflict and job attitudes. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 24, n. 7, p. 1435-1453, 2013.

JONATHAN, E. G.; SILVA, T. M. R. Empreendedorismo Feminino: Tecendo a Trama de Demandas Conflitantes. **Psicologia & Sociedade**, v. 19, n. 1, p. 77-84, 2007.

JONES, A. P.; BUTLER, M. C. A Role Transition Approach to the Stresses of Organizationally Induced Family Role Disruption. **Journal of Marriage and the Family**, v. 42, n. 2, p. 367-376, 1980.

KARATEPE, O. M. The effects of work overload and work-family conflict on job embeddedness and job performance: the mediation of emotional exhaustion. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 25, n. 4, p. 614-634, 2013.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia Social das Organizações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

KAHN, R. L.; WOLFE, D. M.; QUINN, R.; SNOEK, J. D.; ROSENTHAL, R. A. **Organizational stress**. New York: Wiley, 1964.

KLIMAS, P. Organizational culture and coopetition: An exploratory study of the features, models and role in the Polish Aviation Industry. **Industrial Marketing Management**, v. 53, p. 91-102, 2016.

KÖNIG, S.; CESINGER, B. Gendered work–family conflict in Germany: do self-employment and flexibility matter?. **Work, Employment & Society**, v. 29, n. 4, p. 531-549, 2015.

KRISOR, S. M.; ROWOLD, J. Personal and organizational resources of family caregivers' well-being. **Personnel Review**, v. 43, n. 3, p. 401-418, 2014.

KUMAR, R. **Research methodology: a step by step guide for beginners**. 3<sup>nd</sup> ed. London: SAGE, 2005.



LAURENCE, G. A.; FRIED, Y.; RAUB, S. Evidence for the need to distinguish between self-initiated and organizationally imposed overload in studies of work stress. **Work & Stress**, v. 30, n. 4, p. 337-355, 2016.

LEINEWEBER, C.; BALTZER, M.; HANSON, L. L. M.; WESTERLUND, H. Work-family conflict and health in Swedish working women and men: a 2-year prospective analysis (the SLOSH study). **The European Journal of Public Health**, v. 23, n. 4, p. 710-716, 2012.

LEWIS, J.; CAMPBELL, M.; HUERTA, C. Patterns of paid and unpaid work in Western Europe: gender, commodification, preferences and the implications for policy. **Journal of European Social Policy**, v. 18, n. 1, p. 21-37, 2008.

LIANG, C.; CHANG, C-C.; ROTHWELL, W.; SHU, K-M. Influences of Organizational Culture on Knowledge Sharing in an Online Virtual Community: Interactive Effects of Trust, Communication and Leadership. **Journal of Organizational and End User Computing**, v. 28, n. 4, p. 15-32, 2016.

LIMA, D. M. C.; FRAGA, V. F.; OLIVEIRA, F. B. O paradoxo da reforma do Judiciário: embates entre a nova gestão pública e a cultura organizacional do jeitinho. **Revista de Administração Pública**, v. 50, n. 6, p. 893-912, 2016.

LIU, S.; HYNES, K. Are difficulties balancing work and family associated with subsequent fertility?. **Family Relations**, v. 61, n. 1, p. 16-30, 2012.

LOURENÇO, M. L.; MOISSA, E.; VENDRAMIN, M. E.; DARIO, V. C.; SILVA, A. M. T.; ROGGE, J. F. N. Cultura organizacional: produção científica no Brasil no período de 2005 – 2014. **Revista UNIFFAMA**, v. 15, n. 1, p. 47-68, 2016.

LOUZADA, A. M. G. Evolução do Conceito de Família. In: **Revista da Escola da Magistratura do Distrito Federal**, n. 13, p. 1-384, 2011.

MACHADO, D. D. P. N.; GOMES, G.; TRENTIN, G. N. S.; SILVA, A. Cultura de inovação: elementos da cultura que facilitam a criação de um ambiente inovador. **Revista de Administração e Inovação**, v. 10, n. 4, p. 164-182, 2013.

MACHADO, D. D. P. N. **Inovação e cultura organizacional: um estudo dos elementos culturais que fazem parte de um ambiente inovador**. 185 f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, 2004. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/2586>>. Acesso em: 18 jan. 2017.

MACHADO, F. C. L.; MARANHÃO, C. M. S. A.; PEREIRA, J. J. O conceito de cultura organizacional em Edgar Schein: uma reflexão à luz dos estudos críticos em Administração. **REUNA**, v. 21, n. 1, p. 75-96, 2016.

MADALOZZO, R.; BLOFIELD, M. Como famílias de baixa renda em São Paulo conciliam trabalho e família? **Estudos Feministas**, v. 25, n. 1, p. 215-240, 2017.

MALACH-PINES, A.; HAMMER, L.; NEAL, M. "Sandwiched generation" couples: A cross-cultural, cross-gender comparison. **Pratiques psychologiques**, v. 15, n. 2, p. 225-237, 2009.

MANSOUR, S.; TREMBLAY, D. Workload, generic and work–family specific social supports and job stress: Mediating role of work–family and family–work conflict. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 28, n. 8, p. 1778-1804, 2016.

MARSH, D.; FURLONG, P. A skin, not a sweater: ontology and epistemology in Political Science. In: MARSH, D.; STOKER, G. (Eds). **Theory and Methods in Political Science**. New York: Pallgrave McMillan, 2002. p. 17-41.

MARTIN, J.; FROST, P. Jogos de guerra da cultura organizacional: a luta pelo domínio intelectual. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, v. 2, 2001. p. 219-246.

MASCARENHAS, S. A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MATIAS, M.; ANDRADE, C.; FONTAINE, A. M. Diferenças de gênero no conflito trabalho-família: um estudo com famílias portuguesas de duplo-emprego com filhos em idade pré-escolar. **Psicologia**, v. 25, n. 1, p. 9-32, 2011.

MAZEROLLE, S. M.; EASON, C. M. Navigating Motherhood and the Role of the Head Athletic Trainer in the Collegiate Setting. **Journal of Athletic Training**, v. 51, n. 7, p. 566-575, 2016.

MENDES, A. M.; TAMAYO, A. Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho. **Psico-USF**, v. 6, n. 1, p. 39-46, 2001.

MENEZES, J. B. A família na Constituição Federal de 1988 - uma instituição plural e atenta aos direitos de personalidade. **Novos Estudos Jurídicos**, v. 13, n. 1, p. 119-130, 2008.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M.; SALDAÑA, J. **Qualitative data analysis: a methods sourcebook**. 3<sup>rd</sup> ed. SAGE Publications, Incorporated, 2014.

MORGAN, G. A criação da realidade social: as organizações vistas como culturas. In: MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2007a. p. 115-144.

\_\_\_\_\_. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações. In: CALDAS, M. P.; BERTERO, C. O. **Teoria das organizações**. São Paulo: Atlas, 2007b. p. 12-33.

MOSER, L.; DAL PRÁ, K. R. Os Desafios de Conciliar Trabalho, Família e Cuidados: evidências do "familismo" nas políticas sociais brasileiras. **Textos & Contextos**, v. 15, n. 2, p. 382-392, 2016.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, G. Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011.

MUN, E.; BRINTON, M. C. Workplace Matters The Use of Parental Leave Policy in Japan. **Work and Occupations**, v. 42, n. 3, p. 335-369, 2015.

MUNSCH, C. L. Flexible work, flexible penalties: the effect of gender, childcare, and type of request on the flexibility bias. **Social Forces**, v. 94, n. 4, p. 1567-1591, 2016.

MUZZIO, H. Indivíduo, Liderança e Cultura: Evidências de uma Gestão da Criatividade. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, n. 1, p. 107-124, 2017.

NEGREIROS, D. P. **A cultura organizacional identificada através dos valores e das práticas organizacionais**. 84 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Universidade Potiguar, Natal, 2011. Disponível em: <<https://unp.br/wp-content/uploads/2013/12/dissertacoes-2009-daniel-negreiros1.pdf>>. Acesso em: 12 jan. 2017.

NETEMEYER, R. G.; BOLES, J. S.; MCMURRIAN, R. Development and Validation of Work-Family Conflict and Family-Work Conflict Scales. **Journal of Applied Psychology**, v. 81, n. 4, p. 400-410, 1996.

NILSEN, W.; SKIPSTEIN, A.; ØSTBY, K. A.; MYKLETUN, A. Examination of the double burden hypothesis—a systematic review of work–family conflict and sickness absence. **European Journal of Public Health**, v. 27, n. 3, p. 465-471, 2017.

NOMAGUCHI, K. M. Marital status, gender, and home-to-job conflict among employed parents. **Journal of Family Issues**, v. 33, n. 3, p. 271-294, 2012.

OISHI, A. S.; CHAN, R. K. H.; WANG, L. L-R.; KIM, J. Do Part-Time Jobs Mitigate Workers' Work–Family Conflict and Enhance Wellbeing? New Evidence from Four East-Asian Societies. **Social Indicators Research**, v. 121, n. 1, p. 1-21, 2015.

OLIVEIRA, E. C.; LUCAS, A. C.; CASADO, T. Antecedentes do conflito trabalho-família: diferenças entre a percepção de homens e mulheres nas melhores empresas para você trabalhar. **REGE-Revista de Gestão**, v. 24, n. 4, p. 293-303, 2017.

OLIVEIRA, L. B.; CAVAZOTTE, F. S. C. N.; PACIELLO, R. R. Antecedentes e Consequências dos Conflitos entre Trabalho e Família. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 17, n. 4, p. 418-437, 2013.

OLIVEIRA, P. T.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Características culturais nacionais em organizações industriais do setor alimentício paranaense. **Organizações & Sociedade**, v. 8, n. 22, p. 1-20, 2001.

OLIVEIRA, S. F. L. **Conflito trabalho-família e o uso de práticas de suporte instrumental em empresas fabricantes de eletroeletrônicos de Caxias do Sul**.

116 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2009. Disponível em: <<http://livros01.livrosgratis.com.br/cp1111048.pdf>>. Acesso em: 22 dez. 2016.

OLSON, K. J.; HUFFMAN, A. H.; LEIVA, P. I.; CULBERTSON, S. S. Acculturation and Individualism as Predictors of Work-Family Conflict in a Diverse Workforce. **Human Resource Management**, v. 52, n. 5, p. 741-769, 2013.

OUCHI, W. G.; WILKINS, A. L. Organizational Culture. **Annual Review of Sociology**, p. 457-483, 1985.

ÖUN, I. Work-family conflict in the Nordic countries: A comparative analysis. **Journal of Comparative Family Studies**, v. 43, n. 2, p. 165-184, 2012.

PAN, S-Y.; YEH, Y-J. Y. Impact of value congruence on work-family conflicts: The mediating role of work-related support. **The Journal of Social Psychology**, v. 152, n. 3, p. 270-287, 2012.

PEDROSA, J. R S. **Mulheres versus homens: uma análise multigrupo da relação entre o conflito trabalho-família, compromisso afetivo e da percepção geral de saúde**. 28 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações, Universidade de Lisboa, 2015. Disponível em: <<http://repositorio.ul.pt/handle/10451/20764>>. Acesso em: 22 dez. 2016.

PETTIGREW, A. M. On studying organizational cultures. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, p. 570-581, 1979.

PINTO, A. M. G. L. R. S. **As Diferenças de Género na Percepção do Conflito Trabalho-Família**. 201 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos) - Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, Braga, 2000. Disponível em: <<http://repositorio.ipcb.pt/handle/10400.11/1226>>. Acesso em: 22 dez. 2016.

PLECK, J. H.; STAINES, G. L.; LANG, L. Conflicts Between Work and Family Life. **Monthly Labor Review**, v. 103, 1980.

PRATES, M. A. S.; BARROS, B. T. O estilo brasileiro de administrar: sumário de um modelo de ação cultural brasileiro com base na gestão empresarial. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 2012. p. 55-72.

RADCLIFFE, L. S.; CASSELL, C. Flexible working, work-family conflict, and maternal gatekeeping: The daily experiences of dual-earner couples. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 88, n. 4, p. 835-855, 2015.

REDDICK, R. J.; ROCHLEN, A. B.; GRASSO, J. J. R.; REILLY, E. D.; SPIKES, D. D. Academic fathers pursuing tenure: A qualitative study of work-family conflict, coping strategies, and departmental culture. **Psychology of Men & Masculinity**, v. 13, n. 1, p. 1-15, 2012.

REIS, G. G.; AZEVEDO, M. C. Relações entre autenticidade e cultura organizacional: o agir autêntico no ambiente organizacional. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 6, p. 48-70, 2015.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1989.

RIZZO, J. R.; HOUSE, R. J.; LIRTZMAN, S. I. Role conflict and ambiguity in complex organizations. **Administrative Science Quarterly**, p. 150-163, 1970.

ROCCO JUNIOR, A. J. A comunicação interna e a construção da cultura organizacional em equipes esportivas vencedoras: o caso do FC Barcelona. **Revista Organicom**, v. 10, n. 19, p. 106-117, 2013.

ROGGE, J. F. N. **A identificação dos indivíduos com a cultura organizacional e o desejo de permanecer na empresa**. 104 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2016. Disponível em: <<http://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/42390>>. Acesso em: 19 jan. 2017.

ROSA, R.; LORGA, C.; LYONETTE, C. Marriage and gender inequality: work–family arrangements of Portuguese and British highly qualified women. **Community, Work & Family**, v. 19, n. 4, p. 414-437, 2015.

RUPPANNER, L. Conflict between work and family: an investigation of four policy measures. **Social Indicators Research**, v. 110, n. 1, p. 327-347, 2013.

SACCOL, A. Z. Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em Administração. **Revista de Administração da UFSM**, v. 2, n. 2, p. 250-269, 2009.

SANSÉAU, P.; SMITH, M. Regulatory change and work-life integration in France and the UK. **Personnel Review**, v. 41, n. 4, p. 470-486, 2012.

SARFATI, G. Gestão Intercultural. **GV-Executivo**, v. 10, n. 2, p. 36-39, 2011.

SCHEIN, E. H. Coming to a New Awareness of Organizational Culture. **Sloan Management Review**, v. 25, n. 2, p. 3-16, 1984.

SCHEIN, V. E.; MUELLER, R. Sex role stereotyping and requisite management characteristics: A cross cultural look. **Journal of Organization Behavior**, v. 13, p. 439-447, 1992.

SCHERMERHORN, J. R.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Bookman Editora, 2009.

SCHMIDMEIER, M. **Desenvolvimento da Competência Intercultural Grupal em Equipes Multiculturais de Empresas Multinacionais**. 312 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do

Paraná, Curitiba, 2016. Disponível em:  
<<http://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/42944>>. Acesso em: 18 jul. 2017.

SCHWANDT, T. A. Three Epistemological Stances for Qualitative Inquiry: Interpretivism, Hermeneutics, and Social Constructionism. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds). **The handbook of qualitative research**. 2<sup>nd</sup> ed. Sage Publications, 2000. p. 189-213.

SEIERSTAD, C.; KIRTON, G. Having It All? Women in High Commitment Careers and Work–Life Balance in Norway. **Gender, Work & Organization**, v. 22, n. 4, p. 390-404, 2015.

SELL, M. V.; BRIEF, A. P.; SCHULER, R. S. Role conflict and role ambiguity: Integration of the literature and directions for future research. **Human Relations**, v. 34, n. 1, p. 43-71, 1981.

SEVÄ, I. J.; ÖUN, I. Self-Employment as a Strategy for Dealing with the Competing Demands of Work and Family? The Importance of Family/Lifestyle Motives. **Gender, Work & Organization**, v. 22, n. 3, p. 256-272, 2015.

SHADECK, M.; GRZYBOVSKI, D.; BELTRAME, B.; MOZZATO, A. R. Cultura organizacional e os sete pecados capitais: uma proposta para compreender os sistemas simbólicos. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 14, n. 1, p. 164-181, 2016.

SHRIVASTAVA, P. Integrating Strategy Formulation with Organizational Culture. **The Journal of Business Strategy**, v. 5, n. 3, p. 103-111, 1985.

SIEBER, S. D. Toward a Theory of Role Accumulation. **American Sociological Review**, v. 39, p. 567-578, 1974.

SILVA, I.; ANDRADE, C. Medidas de conciliação da vida profissional e familiar: estudo de caso numa instituição de ensino superior. **Dedica. Revista de Educação e Humanidades**, v. 10, p. 175-195, 2016.

SILVA, A. B.; ROSSETTO, C. R. Os Conflitos entre a Prática Gerencial e as Relações em Família: uma Abordagem Complexa e Multidimensional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 1, p. 40-60, 2010.

SILVA, A-S.; ARGIMON, I. I. L.; WENDT, G. W. Conflito de papéis entre os domínios da família e do trabalho. **Contextos Clínicos**, v. 4, n. 2, p. 88-98, 2011.

SILVA, L. P.; FADUL, E. A Produção Científica Sobre Cultura Organizacional em Organizações Públicas no Período de 1997 a 2007: um Convite à Reflexão. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 4, p. 651-669, 2010.

SINA, A. **Mulher e trabalho**: o desafio de conciliar diferentes papéis na sociedade. São Paulo: Saraiva, 2005.

SMIRCICH, L. Concepts of Culture and Organizational Analysis. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, p. 339-358, 1983.



SOUZA, C. P. S. **Cultura e clima organizacional**: compreendendo a essência das organizações. Curitiba: InterSaberes, 2014.

SOUZA, E. C. L.; FENILI, R. R. O estudo da cultura organizacional por meio das práticas: uma proposta à luz do legado de Bourdieu. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 14, n. 4, p. 872-890, 2016.

SORJ, B.; FONTES, A.; MACHADO, D. C. M. Políticas e práticas de conciliação entre família e trabalho no Brasil. **Cadernos de Pesquisa**, v. 37, n. 132, p. 573-594, 2007.

SROUR, R. H. A cultura nas organizações. In: SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. p. 127-173.

STAEHELIN, K.; BERTEA, P. C.; STUTZ, E. Z. Length of maternity leave and health of mother and child – a review. **International Journal of Public Health**, v. 52, n. 4, p. 202-209, 2007.

STAKE, R. E. **A Arte da Investigação com Estudos de Caso**. 2. ed. Lisboa : Fundação Calouste Gulbenkian, 2009.

\_\_\_\_\_. Case Studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds). **The handbook of qualitative research**. 2<sup>nd</sup> ed. Sage Publications, 2010. p. 435-454.

\_\_\_\_\_. **Qualitative research**: studying how things work. New York: The Guilford Press. 2010.

STEIBER, N. Reported levels of time-based and strain-based conflict between work and family roles in Europe: A multilevel approach. **Social Indicators Research**, v. 93, n. 3, p. 469-488, 2009.

STEWART, L. M. Family Care Responsibilities and Employment Exploring the Impact of Type of Family Care on Work–Family and Family–Work Conflict. **Journal of Family Issues**, v. 34, n. 1, p. 113-138, 2013.

STOIKO, R. R.; STROUGH, J.; TURIANO, N. A. Understanding “His and Her” Work-Family Conflict and Facilitation. **Current Psychology**, v. 36, n. 3, p. 453-467, 2017.

STROBINO, M. R. C. **O empreendedorismo feminino e o conflito trabalho-família: estudo de multicasos no setor da construção civil da cidade de Curitiba**. 133 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2009. Disponível em: < <http://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/18548> >. Acesso em: 25 jan. 2017.

STROBINO, M. R. C.; TEIXEIRA, R. M. O empreendedorismo feminino e o conflito trabalho-família: estudo de multicasos no setor da construção civil da cidade de Curitiba. **RAUSP - Revista de Administração**, v. 49, n. 1, p. 59-76, 2014.



TAKAHASHI, A. R. W.; LOURENÇO, M. L.; SANDER, J. A.; SOUZA, C. P. S. Competence development and work-family conflict. **Gender in Management: An International Journal**, v. 29, n. 4, p. 210-228, 2014.

TAKAHASHI, A. R. W.; LOURENÇO, M. L.; SANDER, J. A.; SOUZA, C. P. S. “E Agora, José?”: Intraempreendedorismo, Desenvolvimento De Competências Empreendedoras e Conflito Trabalho-Família em Professores de Programas de Mestrado e Doutorado em Administração. **Tourism & Management Studies**, v. 4, p. 1208-1219, 2013.

TANG, M.; LI, M'G.; ZHANG, T. The impacts of organizational culture on information security culture: a case study. **Information Technology & Management**, v. 17, n. 2, p. 179-186, 2016.

THOMPSON, C. A.; BEAUVAIS, L. L.; LYNESS, K. S. When Work–Family Benefits Are Not Enough: The Influence of Work–Family Culture on Benefit Utilization, Organizational Attachment, and Work–Family Conflict. **Journal of Vocational Behavior**, v. 54, p. 392-415, 1999.

TREISTER-GOLTZMAN, Y.; PELEG, R. Female Physicians and the Work-Family Conflict. **The Israel Medical Association journal: IMAJ**, v. 18, n. 5, p. 261-266, 2016.

TURNER, R. H. Role Theory. In: \_\_\_\_\_. **Handbook of Sociological Theory**. New York: Kluwer Academic, 2001. p. 233-254.

VAN MAANEN, J.; BARLEY, S. R. **Cultural Organization**: Fragments of a Theory. Massachusetts: Cambridge, 1983.

VERGARA, S. C. Tipos de pesquisa em Administração. **CADERNOS EBAP**, n. 52, 1990.

VIEIRA, A.; LIMA, C. H. P.; PEREIRA, G. B. Papéis sociais e expectativas. In: VIEIRA, A.; GOULART, I. B. (Orgs.). **Identidade e subjetividade na gestão de pessoas**. Curitiba: Juruá Editora, 2012. p. 27-54.

WANG, Z. Communication Technology Use for Work at Home during Off-job Time and Work–Family Conflict: The Roles of Family Support and Psychological Detachment. **Annals of Psychology**, v. 33, n. 1, p. 93-101, 2017.

WAYNE, J. H.; CASPER, W. J. Why Having a Family-Supportive Culture, Not Just Policies, Matters to Male and Female Job Seekers: An Examination of Work-Family Conflict, Values, and Self-Interest. **Sex Roles**, v. 75, p.459-475, 2016.

YUILE, C.; CHANG, A.; GUDMUNDSSON, A.; SAWANG, S. The role of life friendly policies on employees' work-life balance. **Journal of Management & Organization**, v. 18, n. 1, p. 53-63, 2012.

ZHANG, M.; GRIFFETH, R. W.; FRIED, D. D. Work-family conflict and individual consequences. **Journal of Managerial Psychology**, v. 27, n. 7, p. 696-713, 2012.

ZHANG, Y.; PUNNETT, L.; NANNINI, A. Work-Family Conflict, Sleep, and Mental Health of Nursing Assistants Working in Nursing Homes. **Workplace Health & Safety**, v. 65, n. 7, p. 295-303, 2017.

ZIMMERMANN, K. **Intercultural competence as a succes factor of virtual multicultural teams: a case study on the team effectiveness of global HR teams**. 118 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Departamento de Comunicação, Universidade de Jyväskylä, Jyväskylä, 2010. Disponível em: < <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/24874/URN%3ANBN%3Afi%3Aju-201008162469.pdf?sequence=1> >. Acesso em: 18 jul. 2017.

## APÊNDICE 1 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezada participante:

Você está sendo convidada a participar, como voluntária, de uma pesquisa conduzida por Nágila Giovanna Silva Vilela, mestranda em Administração na Universidade Federal do Paraná, na linha de pesquisa “Estratégia e Análise Organizacional”. Esta pesquisa tem por objetivo analisar como o conflito trabalho-família se relaciona com a cultura organizacional para mulheres trabalhadoras no contexto brasileiro.

Sua participação não é obrigatória. A qualquer momento você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa, desistência ou retirada de consentimento não acarretará prejuízo. Além disso, a entrevista poderá ser interrompida a qualquer momento, caso seja da sua vontade.

Sua participação nesta pesquisa consistirá em responder às perguntas feitas pela pesquisadora (Nágila) e adicionar informações que não lhe foram perguntadas, se considerar pertinente. A expectativa de duração da entrevista é de 40 a 60 minutos e será gravada em áudio, sendo que as gravações ficarão arquivadas com a pesquisadora com acesso restrito, e livre de identificação.

Os dados obtidos por meio desta pesquisa serão confidenciais e não serão divulgados em nível individual, visando assegurar o sigilo de sua participação. A pesquisadora responsável se compromete a tornar públicos nos meios acadêmicos e científicos os resultados obtidos sem qualquer identificação de indivíduos e instituições participantes.

Caso você concorde em participar desta pesquisa, assine ao final deste documento, que possui duas vias, sendo uma delas sua, e a outra, da pesquisadora responsável. Seguem os telefones e o endereço institucional da pesquisadora.

Nágila Giovanna Silva Vilela  
Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Administração Geral e Aplicada, Programa de Pós-Graduação em Administração.  
Av. Prefeito Lothário Meissner, 632, 2º andar, Jardim Botânico. Curitiba – PR  
Telefone institucional: (41) 3360-4365

Declaro que entendi os objetivos e benefícios de minha participação na pesquisa, e que concordo em participar.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2017.

Assinatura da participante:

\_\_\_\_\_

Assinatura da pesquisadora:

\_\_\_\_\_

## APÊNDICE 2 – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

### CONTROLE DA ENTREVISTADORA

Referência da entrevistada: \_\_\_\_\_  
 Organização a que se vincula: \_\_\_\_\_  
 Data da entrevista: \_\_\_\_\_  
 Duração da entrevista: \_\_\_\_\_

### DADOS PESSOAIS E FAMILIARES

Estado civil: \_\_\_\_\_  
 Idade: \_\_\_\_\_  
 Nível de escolaridade: \_\_\_\_\_  
 Profissão: \_\_\_\_\_  
 Tempo de profissão: \_\_\_\_\_  
 Tempo de trabalho na empresa: \_\_\_\_\_  
 Jornada de trabalho: \_\_\_\_\_  
 Número de filhos: \_\_\_\_\_  
 Idade dos filhos: \_\_\_\_\_  
 Caso não tenha filhos, tem planos para tê-los?  
 Caso tenha filhos, tem planos para ter outros?  
 Profissão do cônjuge: \_\_\_\_\_  
 Jornada de trabalho do cônjuge: \_\_\_\_\_

### FONTES DE CONFLITO TRABALHO-FAMÍLIA

#### Tempo

1. Comente sobre a sua rotina e seu grau de envolvimento com as demandas relacionadas ao trabalho.
2. Comente sobre a sua rotina e seu grau de envolvimento com as demandas relacionadas à família.
3. Você considera que o tempo que dedica ao trabalho interfere de alguma forma nas suas responsabilidades familiares? Como se dá essa interferência?
4. Você considera que o tempo que dedica à família interfere de alguma forma nas suas responsabilidades no trabalho? Como se dá essa interferência?

#### Tensão

5. O dia a dia no trabalho pode ser considerado estressante? Por quê?
6. O dia a dia no ambiente familiar pode ser considerado estressante? Por quê?

#### Comportamento

- 7a. Você considera que seus comportamentos no trabalho e com a família são diferentes?
- 7b. Como é seu comportamento no ambiente de trabalho?
- 7c. Como é seu comportamento no ambiente familiar?

8. Os problemas do trabalho alteram seu relacionamento com os membros da sua família? Em quais circunstâncias?
9. Você leva os problemas do trabalho para casa?
10. As demandas do trabalho alteram sua rotina familiar? Em quais circunstâncias?
11. Você se sente sobrecarregada devido às demandas do trabalho?
12. Os problemas com a família alteram seu relacionamento com os colegas de trabalho? Em quais circunstâncias?
13. Você leva os problemas da família para o trabalho?
14. As demandas familiares alteram sua rotina de trabalho? Em quais circunstâncias?
15. Você se sente sobrecarregada devido às demandas da família?
16. Você considera que seu cônjuge participa das atividades familiares na mesma intensidade que você?
- 17a. As atividades domésticas são compartilhadas (delegadas a terceiros ou a outros membros da família)?
- 17b. Se sim, com quem?
- 17c. Como isso interfere nos conflitos (diminui)?
18. Das suas atividades profissionais diárias, quais poderiam ser citadas como prioritárias, em detrimento à família?
19. Das suas atividades familiares diárias, quais poderiam ser citadas como prioritárias, em detrimento ao trabalho?
- 20a. Você considera que vivencia conflitos entre trabalho e família?
- 20b. Em caso afirmativo, esses conflitos estão associados ao que?
- Sugestões:
- ( ) Falta de suporte familiar
  - ( ) Falta de suporte na organização
  - ( ) Mais horas dedicadas ao trabalho do que gostaria ou deveria
  - ( ) Mais horas dedicadas à família do que gostaria ou deveria
  - ( ) Número de filhos
  - ( ) Necessidade de cuidar de dependentes idosos e/ou deficientes
  - ( ) Distribuição imprópria do tempo gasto com assuntos profissionais e familiares (organização pessoal do tempo – disciplina pessoal)
21. Quais as ações tomadas para lidar com esses conflitos?

## **CULTURA TRABALHO-FAMÍLIA E POLÍTICAS ORGANIZACIONAIS**

22a. Em sua opinião, a organização fornece meios para que as demandas do trabalho e da família sejam harmonizadas? (Exemplos: trabalho flexível, teletrabalho, trabalho a tempo parcial, licença maternidade, licença paternidade, licença para cuidar de familiares doentes, apoio do supervisor/gerente)

22b. Se sim, quais são eles?

22c. Se não, como isso poderia ser feito?

23. Caso existam, as políticas organizacionais que visam a minimizar os conflitos trabalho-família estão disponíveis para todos os funcionários?

24. Como os gestores lidam com a utilização de políticas organizacionais para minimizar o conflito trabalho-família?

25. Como os colegas de trabalho lidam com a utilização de políticas organizacionais para minimizar o conflito trabalho-família?

## **ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL QUE PODEM SER FACILITADORES/INIBIDORES DO CONFLITO TRABALHO-FAMÍLIA**

### Valores

26a. Quais são os valores dessa instituição relacionados ao trabalho e à família?

26b. Você considera que os valores da instituição interferem no equilíbrio entre as atividades relacionadas ao trabalho e à família? De que forma?

### Regras e normas

27a. Quais são as regras e normas da instituição que dizem respeito à conciliação entre trabalho e família? (Exemplos: trabalho flexível, licença maternidade, acompanhamento de familiares doentes, algum tipo especial de licença)

27b. Você considera que essas regras e normas interferem no equilíbrio entre as atividades relacionadas ao trabalho e à família? De que forma?

### Comunicação

28a. A organização divulga as políticas que podem beneficiar os trabalhadores a conciliar as atividades do trabalho e da família?

28b. Em caso afirmativo, como é feita essa divulgação?

28c. A divulgação é suficiente e eficaz para que tais programas sejam utilizados pelos funcionários?

### Ritos, rituais e cerimônias

29. Existe algum tipo de rito, ritual ou cerimônia que visa a melhorar a conciliação entre trabalho e família? (Exemplos: comemoração do dia das mães/pais, dia da família, etc.)

### Tabu

30. Existe algum tipo de tabu (assunto não mencionado) relacionado à utilização dessas políticas?

### Sagas e heróis; Histórias e mitos

31. Comente sobre a existência de pessoas que, por conciliarem as demandas do trabalho e da família ficaram na história da organização, fornecendo um modelo de comportamento ou simbolizando a organização para o mundo exterior e exercendo uma influência para motivar os trabalhadores.

Crenças e pressupostos

32. Existe alguma crença (aquilo que as pessoas acreditam) na organização no que diz respeito à conciliação entre trabalho e família?